

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**RESILIÊNCIA COLABORATIVA: UMA NOVA CAPACIDADE DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Luís Manuel Nunes Serôdio
CORONEL PILOTO AVIADOR



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**RESILIÊNCIA COLABORATIVA: UMA NOVA CAPACIDADE DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

COR/PILAV Luís Manuel Nunes Serôdio

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

RESILIÊNCIA COLABORATIVA: UMA NOVA CAPACIDADE DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

COR/PILAV Luís Manuel Nunes Serôdio

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: Professora Doutora Teresa Maria Vicente Rodrigues

Coorientador: CMG Luís Eduardo Moita Rodrigues

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso antiplágio

Eu, **Luís Manuel Nunes Serôdio**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Resiliência Colaborativa: Uma nova capacidade das Forças Armadas Portuguesas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 9 de junho de 2020

Luís Manuel Nunes Serôdio
COR/PILAV



Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação Individual contou com o valioso apoio e colaboração dos docentes da Área de Metodologia de Investigação Científica o que em muito enriqueceu o trabalho realizado.

Agradeço penhoradamente a todos os que contribuíram para este percurso, nomeadamente, ao Tenente-Coronel António Rosinha, pelo apoio imprescindível e discussões enriquecedoras, à Major Cristina Fachada e ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Moita Rodrigues, o meu coorientador, pelas sugestões, comentários e cuidado colocados na sua revisão, a todos os que responderam ao questionário e aos entrevistados, pelo tempo, disponibilidade e valiosos contributos prestados, salientando o Major-General Teodorico Lopes, o Contra-Almirante Soares Ribeiro, o Major-General Maia Pereira e o Vice-Almirante Gouveia de Melo.

Aos Coronéis Sérgio Estrela, João Conde, Luís Morais e Bispo dos Santos, pelo apoio incansável na procura pelo conhecimento mais atual sobre o tema tratado neste Trabalho, um sincero obrigado.

Agradeço também a ótima camaradagem e sentido de humor apurado dos auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020, que tornaram este percurso mais agradável e do qual ficarão excelentes recordações e laços de amizade.

À Professora Doutora Teresa Vicente, minha orientadora, uma palavra particular de agradecimento e reconhecimento pela sua dedicação incansável, orientação sábia e discussões animadas e extremamente frutuosas, cujo conhecimento e orientação foram essenciais para a descoberta realizada ao longo deste trabalho.

Por fim, agradeço à minha família pela paciência incondicional e apoio ilimitado demonstrados, como tem sido uma constante ao longos destes 33 anos a servir Portugal nas Forças Armadas Portuguesas.

A todos o meu profundo reconhecimento e admiração.



Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento teórico e concetual	5
2.1.	Estado da arte.....	5
2.1.1.	Resiliência coletiva (NATO)	7
2.2.	Modelo de análise	8
3.	Metodologia e método.....	9
3.1.	Metodologia.....	9
3.1.1.	Participantes e procedimento	9
3.1.2.	Instrumentos de recolha de dados	10
3.1.3.	Técnicas de tratamento de dados.....	10
4.	Apresentação dos dados e discussão dos resultados	11
4.1.	Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar.....	11
4.1.1.	Definição do construto Resiliência Colaborativa.....	11
4.1.2.	Materialização da Resiliência Colaborativa.....	14
4.1.3.	Síntese conclusiva e resposta à QD1.....	16
4.2.	Contributo das FFAA para o desenvolvimento da resiliência nacional	17
4.2.1.	<i>Civil Preparedness</i> - Sete Requisitos Base da resiliência nacional .	17
4.2.2.	Participação das FFAA em apoio à resiliência nacional.....	19
4.2.3.	Análise das respostas ao questionário	21
4.2.4.	Constrangimentos no âmbito do apoio das FFAA à resiliência nacional	24
4.2.5.	Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	25
4.3.	Estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA.....	26
4.3.1.	Componentes DOTMLPIL.....	26
4.3.2.	Coordenação ANEPC e FFAA, importância, benefícios, desafios da ReCo.....	28
4.3.3.	Síntese conclusiva e resposta à QD3.....	29
4.4.	Transposição da Resiliência Colaborativa para as FFAA, e resposta à QC	30



4.4.1.	Análise <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> (SWOT).	30
4.4.2.	Linhas de ação.....	32
4.4.3.	Processo de transposição da ReCo para as FFAA	33
4.4.4.	Síntese conclusiva e resposta à QC.....	37
5.	Conclusões	39
	Referências bibliográficas	45

Índice de Apêndices

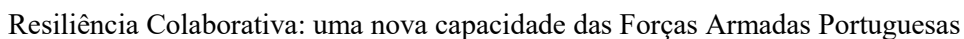
Apêndice A – Glossário.....	Apd A - 1
Apêndice B – Modelo de análise.....	Apd B - 1
Apêndice C – Guião do questionário sobre o contributo das FFAA para o cumprimento dos sete RB da resiliência nacional	Apd C - 1
Apêndice D – Guião das entrevistas semiestruturadas.....	Apd D - 1
Apêndice E – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	Apd E - 1
Apêndice F – Análise do conceito de Resiliência Colaborativa nos componentes de capacidade militar	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Ideias-chave e objetivos da ReCo.....	12
Figura 2 – Linhas de esforço da ReCo.....	13
Figura 3 – Ações a realizar pela NATO com a implementação da ReCo.....	14
Figura 4 - ReCo nos componentes de capacidade militar.....	15
Figura 5 – Medidas político-legais no âmbito da ReCo	16
Figura 6 – Linhas de esforço para transposição da ReCo.....	34
Figura 7 – Detalhe das LE para transposição da ReCo.....	34
Figura 8 – ReCo enquanto capacidade militar das FFAA.....	36

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivos e questão central.....	3
Quadro 2 – Os sete RB da resiliência nacional.....	18
Quadro 3 – Correspondência entre AME e resposta aos sete RB.....	19
Quadro 4 – Estado de implementação da resiliência NATO nas FFAA (DOTMLPII).....	27



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra.....	9
Tabela 2 – RB1: Continuidade da capacidade governativa.....	22
Tabela 3 – RB2: Garantir sistemas de fornecimento de energia resilientes.....	22
Tabela 4 – RB3: Garantir a capacidade de lidar com o movimento não controlado de pessoas.....	22
Tabela 5 – RB4: Garantir a resiliência dos recursos alimentares.....	23
Tabela 6 – RB5: Garantir a capacidade de lidar com baixas humanas em massa.....	23
Tabela 7 – RB6: Garantir sistemas de comunicação resilientes.....	24
Tabela 8 – RB7: Garantir sistemas de transporte resilientes.....	24



Resumo

Portugal comprometeu-se a desenvolver a resiliência nacional contra todo o espectro de ameaças, como resultado de uma nova estratégia adotada pela North Atlantic Treaty Organization, em que a resiliência se constitui como um elemento primordial na prossecução de uma Dissuasão e Defesa credíveis.

Tendo como objetivo propor a transposição do conceito de Resiliência Colaborativa da Aliança para as Forças Armadas Portuguesas, este estudo baseou-se num raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista, de âmbito qualitativo com reforço quantitativo, num desenho de pesquisa de estudo de caso, com recolha de dados através de análise documental, de um questionário e de quatro entrevistas.

Os resultados sugerem que, no âmbito do compromisso assumido por Portugal, um dos desafios colocados às Forças Armadas é a implementação da capacidade de Resiliência Colaborativa, pelo que a transposição do conceito da Aliança, constitui-se como o processo a aplicar. Neste âmbito, identificaram-se seis linhas de esforço a implementar e os elementos base para cada componente da futura capacidade militar de resiliência. Conclui-se que, sendo uma capacidade que se edifica de forma colaborativa entre os setores militar, público e privado, o envolvimento da tutela aos níveis político, financeiro e legal, é determinante para a sua implementação.

Palavras-chave:

Resiliência NATO; Resiliência Colaborativa; Resiliência Nacional; Requisitos Base; Compromisso da Cimeira de Varsóvia.



Abstract

Portugal is committed to develop national resilience against the full spectrum of threats, as a result of a new strategy adopted by the North Atlantic Treaty Organization, in which resilience is a key element for credible Deterrence and Defence.

The objective of this study is the transposition of the Alliance's Collaborative Resilience concept to the Portuguese Armed Forces. Methodologically, it's based on an inductive reasoning, following a mixed investigation strategy, of qualitative scope with quantitative reinforcement, in a case study research design, with data being collected through documentary analysis, a survey and four interviews.

The findings suggest that, one of the challenges to be faced by the Armed Forces within the scope of the commitment assumed by Portugal, is the implementation of the Collaborative Resilience capability. The transposition of the Alliance's concept building a new military capability, presents itself as the process to be applied. In this context, six lines of effort to be implemented and the basic elements for each component of the future military resilience capability were identified. Ministerial support at political, financial and legal scope is essential, as this capability is built collaboratively between the military, public and private sectors.

Keywords:

NATO Resilience; Collaborative Resilience; National Resilience; Baseline Requirements; Commitment to Enhance Resilience.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A	Ameaças
ACT	Allied Command Transformation
AME	Apoio Militar de Emergência
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
BQR	Biológica, Química e Radiológica
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEM	Conceito Estratégico Militar.
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CEPC	Civil Emergency Planning Committee
CIMIC	<i>Civil-Military Cooperation</i>
CivPre	<i>Civil Preparedness</i>
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
DE	Desafios
DIROP	Diretiva Operacional
DO	Doutrina
DOTMLPII	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas, Interoperabilidade
DP	Desvio-padrão
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
F	Pontos fracos
FA	Ponto fraco <i>versus</i> Ameaça
FFAA	Forças Armadas
FO	Ponto fraco <i>versus</i> Oportunidade
IF	Infraestruturas
IP	Interoperabilidade
IUM	Instituto Universitário Militar
LA	Linhas de Ação
LD	Liderança
LE	Linhas de Esforço
M	Média
MEDEVAC	Evacuação Médica



MT	Material
NATO	North Atlantic Treaty Organization
O	Oportunidades
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OR	Organização
P	Pontos fortes
PA	Ponto forte <i>versus</i> Ameaça
PCE	Planeamento Civil de Emergência
PE	Pessoal
PO	Ponto forte <i>versus</i> Oportunidade
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RB	Requisitos Base
ReCo	Resiliência Colaborativa
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe
SIC-T	Sistema de Informação e Comunicações Tático
SF	Sistema de forças
SNPCE	Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
TR	Treino



1. Introdução

A imprevisibilidade e a incerteza do ambiente geoestratégico levaram a North Atlantic Treaty Organization (NATO) a adotar uma nova estratégia, na qual, o conceito de resiliência é perspectivado como um elemento primordial para a prossecução de uma Dissuasão e Defesa credíveis, contribuindo para o cumprimento eficaz das *Core Tasks* da Aliança (NATO, 2016a).

É neste contexto que, na Cimeira de Varsóvia em 2016, os Chefes de estado e de Governo dos países da NATO assumiram o *Commitment to Enhance Resilience*, comprometendo-se em desenvolver a resiliência dos seus países contra todo o espectro de ameaças, incluindo as ameaças híbridas (NATO, 2016a). A afirmação desta opção estratégica foi reforçada no encontro de Londres, em 2019, onde se reafirmou que a Aliança continuará a aumentar a resiliência da sociedade, das infraestruturas críticas e da energia (NATO, 2019a), fortalecendo assim a vontade política em desenvolver a resiliência ao nível dos Estados.

Mais recentemente, e em virtude do desafio que a pandemia da COVID-19 veio colocar à resiliência da NATO, o seu Secretário Geral afirmou que os Aliados devem reforçar a resiliência das suas sociedades, durante o encontro dos Ministros da Defesa, em 15 de abril, tendo sido acordado um conjunto de recomendações neste sentido (NATO, 2020a).

A estratégia preconizada pela Aliança para desenvolver a resiliência teve como base a *Civil Preparedness* (CivPre), definindo sete Requisitos Base (RB) da resiliência nacional, cujo foco é garantir a continuidade do governo, a manutenção dos serviços críticos à população e o apoio às forças militares utilizando meios civis (NATO, 2016b), requisitos que Portugal se comprometeu em cumprir.

Importa referir que numa perspectiva militar, a ênfase renovada na resiliência se deve ao reconhecimento de que as Forças Armadas (FFAA) dos países Aliados estão, atualmente, mais dependentes do que nunca de capacidades e infraestruturas que pertencem e/ou são operadas pelo setor civil, e ao facto de que os serviços e infraestruturas civis estarem potencialmente vulneráveis a ataques externos ou disrupções internas, vulnerabilidades essas que podem ser exploradas por adversários potenciais (Meyer-Minnemann, s.d., p.1). Neste sentido, nações mais resilientes tornam-se alvos menos atrativos, uma vez que diminui a probabilidade de sucesso de um ataque, incrementado assim a capacidade de dissuasão (Allied Command Transformation [ACT], 2019, p.A-6).



No quadro da Aliança, o princípio da resiliência encontra-se ancorado no art.º 3.º do Tratado da NATO, complementando a cláusula da Defesa Coletiva (art.º 5.º) (NATO, 2020b), o qual explicita que “a fim de atingir mais eficazmente os fins deste Tratado, as Partes, [...] manterão e desenvolverão, [...] pelos seus próprios meios e mediante mútuo auxílio, a sua capacidade individual e coletiva para resistir a um ataque armado” (NATO, 1949).

Nesta lógica, a resiliência é perspetivada como uma responsabilidade individual dos Aliados, pelo que cabe a cada nação garantir a robustez e a adaptação suficientes para suportar todo o espectro de crises, previsto pela NATO (NATO, 2020b). Num contexto de Aliança, à semelhança da defesa coletiva, a resiliência coletiva edifica-se a partir da resiliência de cada Aliado, motivo pelo qual Portugal deve desenvolver a sua resiliência honrando o compromisso assumido em Varsóvia.

Ao nível nacional, as FFAA, “componente fundamental da segurança do Estado” (Resolução do Conselho de Ministros, n.º 19/2013, de 5 de abril), são um elemento integrante e essencial para a garantia e desenvolvimento da resiliência nacional.

Sendo consensual que a resiliência é uma capacidade implícita das FFAA, é expectável que se encontre presente nos níveis estratégico, operacional e tático. No âmbito das FFAA, é ao nível da NATO que o conceito de resiliência tem vindo a ser difundido, através de orientações que contribuem para nortear os Estados no seu esforço em desenvolver a resiliência.

No entanto, durante a fase exploratória deste trabalho de investigação individual (TII), através da revisão da literatura e das várias entrevistas exploratórias realizadas, verificou-se que as FFAA não evidenciam estar a operacionalizar a resiliência de forma sistemática e organizada, o que representa o problema ao qual este TII pretende responder.

Nesta circunstância, o conceito de Resiliência Colaborativa (ReCo), cujo foco são as operações militares num contexto de Defesa Coletiva (ACT, 2019, p.A-4), apesar de estar ainda em fase de desenvolvimento pelo ACT, apresenta-se como um conceito chave a ser aplicado pelas FFAA para se tornarem mais aptas a enfrentar as novas ameaças, e ao mesmo tempo, ficarem em consonância com os requisitos atuais e futuros da NATO.

Portugal, sendo um dos Aliados com recursos materiais, financeiros e humanos limitados, ao implementar a ReCo, estará a tornar a sua resiliência nacional mais robusta, e, consequentemente, a contribuir para a resiliência coletiva e para a dissuasão e defesa coletiva da Aliança, progredindo para uma posição de maior relevo no seio da NATO.



Consolidando esta posição, Portugal projeta-se na vanguarda, podendo influenciar o desenvolvimento do conceito, fruto das expectáveis lições aprendidas e desenvolvimento de boas práticas, resultantes da sua integração ao nível nacional.

Deste modo, considera-se que a transposição da ReCo para as FFAA Portuguesas como uma nova capacidade militar (considerando o quadro de referência da NATO) torna-se, assim, determinante para a resposta nacional ao *Commitment to Enhance Resilience*. Neste contexto, importa analisar o conceito de ReCo, o contributo das FFAA para o desenvolvimento da resiliência nacional e o modo como estas estão a implementar o conceito de resiliência NATO, a fim de propor a transposição da ReCo, consubstanciada numa nova capacidade das FFAA.

A presente investigação tem, assim, por objeto de estudo a ReCo enquanto capacidade militar, e está delimitada (Santos & Lima, 2019, pp.41-55):

- Temporalmente, ao período entre a Cimeira NATO de Varsóvia e a atualidade (2016-2020);
- Espacialmente, ao território nacional;
- De conteúdo, ao contexto NATO que faculta o quadro de referência para analisar a ReCo e a transposição para a edificação de uma nova Capacidade Militar das FFAA.

Neste enquadramento, definiram-se o Objetivo Geral (OG), os Objetivos Específicos (OE) e a Questão Central (QC), elencados no Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivos e questão central

Objetivo Geral
Propor a transposição do conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciada na edificação de uma nova capacidade militar.
Objetivos Específicos
OE1: Analisar o conceito de Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar.
OE2: Analisar o contributo das FFAA Portuguesas para o desenvolvimento da resiliência nacional, no âmbito do compromisso com a NATO.
OE3: Analisar o estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA Portuguesas.
Questão Central
Como transpor o conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciada na edificação de uma nova capacidade militar?

Estruturalmente, este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro, corresponde à presente introdução. O segundo, destinado ao enquadramento teórico e conceptual. O terceiro, orientado para a descrição da metodologia e do método utilizados. O quarto, norteado pela apresentação dos dados, discussão dos resultados e respostas às



questões de investigação. O quinto, e último, destinado às conclusões, e ao elencar dos contributos para o conhecimento, limitações, sugestões de estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e concetual

Neste capítulo apresenta-se o estado da arte, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

2.1. Estado da arte

A anexação ilegal da Crimeia pela Rússia e o aparecimento do Estado Islâmico, são dois eventos que, a partir de 2014, representam uma mudança no ambiente estratégico, o que, juntamente com a ameaça apresentada pelo terrorismo, os ataques cibernéticos e os ataques híbridos à população civil e às infraestruturas críticas, levou a Aliança a reforçar a sua posição de dissuasão e defesa, originando a necessidade de aumentar a resiliência dos países Aliados através da CivPre (Roepke W-D. & Thankey H., 2019, p.1).

Durante grande parte da Guerra Fria, a CivPre, designada na altura por *Civil Emergency Planning*, estava bem organizada e financiada pelos Aliados, refletindo-se na estrutura organizativa e de comando da NATO (Roepke W-D. & Thankey H., 2019, p.1). Contudo, durante os anos 90, sofreu uma redução substancial no campo do planeamento, infraestruturas e capacidades, quer ao nível individual das nações, quer ao nível da Aliança (Roepke W-D. & Thankey H., 2019, p.1). Esta redução tornou-se particularmente visível quando foi necessário tomar medidas urgentes para aumentar a capacidade de dissuasão e de defesa, através da implementação do *Readiness Action Plan* na Cimeira de Gales, em setembro de 2014, em resposta à anexação da Crimeia (Meyer-Minnemann, s.d., p.2).

Importa salientar que em inúmeras operações, o apoio logístico necessário para o movimento e operação das forças da Aliança depende de recursos e infraestruturas civis e comerciais, tais como portos, aeroportos e fontes de energia, entre outros (NATO, 2020c). Esta dependência, nem sempre aparente, representa uma dimensão bastante significativa, uma vez que cerca de 90% do transporte militar é realizado utilizando meios alugados ou requisitados ao setor civil, mais de 50% das comunicações satélite usadas para a defesa são providenciadas pelo setor civil e cerca de 75% do apoio prestado a forças destacadas em países NATO, é fornecido por infraestruturas e serviços locais (ACT, 2019, p. A-5).

Tal conjuntura significa que as capacidades militares da Aliança podem ser atacadas indiretamente através das funções e serviços civis, pelo que reforçando a resiliência nacional, primariamente através da melhoria da CivPre de cada Aliado, se constitui como um componente crítico do esforço da NATO em dissuadir e defender contra todo o espectro de ameaças (Meyer-Minnemann, s.d., p.1).



Assim, na Cimeira de Varsóvia, sob a vontade de manter e continuar a desenvolver a capacidade individual e coletiva de resistir a qualquer forma de ataque armado, os países Aliados comprometeram-se em continuar a desenvolver a resiliência, firmando o *Commitment to Enhance Resilience* contra todo o espectro de ameaças, incluindo ameaças híbridas, considerando que esta é essencial para uma dissuasão e defesa credíveis (NATO, 2016a). Esta resolução em criar uma resiliência coletiva foi reafirmada no encontro de Londres em 2019 (NATO, 2019a), e mais recentemente, no encontro dos Ministros da Defesa de 15 de abril, no âmbito da resposta da Aliança à *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) (NATO, 2020a).

A CivPre constitui-se então como um dos pilares centrais da resiliência nacional, a qual se afirma como uma responsabilidade individual de cada país Aliado (NATO, 2016b). Com o compromisso da Cimeira de Varsóvia, os Aliados responsabilizaram-se em alcançar os sete RB da resiliência nacional, os quais estão focados em garantir a continuidade do governo, a continuidade dos serviços críticos às populações e o apoio às forças militares utilizando meios civis (NATO, 2016b). Todavia, este compromisso abrange um leque de ações mais alargado, incluindo, entre outras, a cooperação com a União Europeia (UE), o investimento em capacidades militares de acordo com o Nível de Ambição da NATO e o *Cyber Defence Pledge*, assumido também na Cimeira de Varsóvia em 2016 (NATO, 2016a).

Portugal está comprometido com a NATO em desenvolver a sua resiliência nacional, tendo efetuado várias ações no sentido de dar resposta aos sete RB, avaliadas pela Aliança em várias ocasiões, tendo a mais recente sido realizada no âmbito do *Defence Planning Capability Survey* de 2019 (NATO, 2019b).

Contudo, importa referir que ao nível da realidade nacional, esta matéria ainda se encontra em fase de desenvolvimento e por isso pouco definida, uma vez que a CivPre corresponde ao Planeamento Civil de Emergência (PCE) (J. Oliveira¹, *email*, 21 de abril de 2020), atualmente na responsabilidade da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) (Decreto-Lei n.º 45/2019, de 01 de abril), no âmbito do Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência (SNPCE), e segundo se apurou, aguarda ainda aprovação².

¹ Diretor Nacional da ANEPC.

² Aprovado na generalidade pelo Conselho de Ministros de 23 de abril de 2020.



Considerando os esforços da Aliança em desenvolver a sua resiliência coletiva, em particular através do desenvolvimento do conceito de ReCo, este momento apresenta-se como uma oportunidade para as FFAA procederem à transposição da ReCo, consubstanciada numa capacidade militar, sendo este o objetivo que irá nortear este TII.

Tendo por base, o enquadramento apresentado, importa evidenciar os conceitos estruturantes que servem de suporte concetual a este trabalho.

2.1.1. Resiliência coletiva (NATO)

No âmbito da análise da documentação da NATO, encontraram-se várias definições de resiliência, que, dependendo da publicação consultada, apresentam uma elaboração diferente, não existindo uma definição oficial no NATO *Glossary of Terms and Definitions*, AAP-06 (NATO, 2019c).

Desta forma, ir-se-ão apresentar duas definições, tendo por base o contexto evolutivo, no qual o conceito está em desenvolvimento.

No contexto do *Commitment to Enhance Resilience*, a resiliência coletiva da Aliança baseia-se, fundamentalmente, na resiliência nacional de cada Aliado (NATO, 2016a). Neste âmbito, a resiliência é definida como a capacidade que a sociedade tem para resistir e recuperar com facilidade de choques que causem grande impacto, como é o caso de catástrofes, falhas de infraestruturas críticas ou um ataque armado, utilizando a sua CivPre e a sua Capacidade Militar (NATO, 2020b). Nesta conjuntura, o desenvolvimento da resiliência tem como pilares a CivPre e as FFAA, tendo sido preconizado, principalmente, através da CivPre, pelo cumprimento dos sete RB da resiliência nacional. Este é o conceito de resiliência nacional subjacente ao desenvolvimento deste TII.

Uma segunda definição é a apresentada pelo ACT, que inclui um ciclo de resiliência consistindo em quatro fases: preparação, absorção, recuperação e adaptação (ACT, 2018, p.E-1). Este ciclo serve de base a uma definição mais abrangente e precisa, aplicada à dimensão militar, em que resiliência é definida como a capacidade de sobreviver e ultrapassar choques estratégicos (evento súbito e surpreendente com consequências militares, intencionais ou não), que prejudiquem de forma crítica a capacidade de conduzir operações com sucesso, por obrigarem à utilização das capacidades militares para além do ponto de falha (ACT, 2019, p.A2). Neste contexto, uma vez que não se consegue ser resiliente através da adaptação interna, conseguem-se ultrapassar os choques incorporando capacidades adicionais ou utilizando capacidades oriundas de recursos não militares, dirigindo-as para o objetivo operacional desejado (ACT, 2019, p.A2).



2.2. Modelo de análise

A presente investigação norteou-se pelo modelo de análise apresentado no Apêndice B.



3. Metodologia e método

Neste capítulo serão descritos a metodologia e o método utilizados para realizar a presente investigação.

3.1. Metodologia

Metodologicamente, o presente estudo utilizou um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista, de âmbito qualitativo com reforço quantitativo, num desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso (Santos & Lima, 2019, pp.18-137).

Apresentam-se seguidamente, os participantes, o procedimento, instrumentos de recolha e técnicas de tratamento de dados.

3.1.1. Participantes e procedimento

Participantes. Responderam ao questionário 44 oficiais das FFAA (Tabela 1), distribuídos de forma relativamente homogénea pelos três Ramos, maioritariamente da categoria de oficiais superiores (88,6%), com desempenho, à data ou anterior, de funções de Chefe de Divisão (43, 2%).

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra

Variável	n	%
Categoria		
Of. General	5	11,4
Of. Superior	39	88,6
“Ramo”		
EMGFA	5	11,4
Marinha	14	31,8
Exército	15	34,1
Força Aérea	10	22,7
Funções		
Comandante de Unidade (ou equivalente)	16	36,3
Comandante de Subunidade (ou equivalente)	3	6,8
Chefe de Divisão de Estado-maior (ou equivalente)	19	43,2
Chefe de Repartição de estado-maior (ou equivalente)	1	2,3
Chefe de Serviço	5	11,4

Integraram, ainda, o estudo, mas na qualidade de entrevistados, quatro oficiais gerais, designadamente, o Adjunto para o Planeamento e coordenação do Estado-Maior-General das FFAA (EMGFA) (Vice-Almirante Gouveia de Melo), o Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea (Major-General Teodorico Lopes), o Subchefe do Estado-Maior da Armada (Contra-Almirante Soares Ribeiro) e o Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército (Major-General Maia Pereira).



Procedimento. Relativamente aos potenciais respondentes ao questionário, foi realizado um primeiro contato (via *email*), a informar do objetivo de estudo e a solicitar a participação. Seguiu-se a sua disponibilização com recurso à ferramenta *Google Forms*, através de *email* enviado de forma individual na semana de 27 de março.

No que concerne aos entrevistados, foi estabelecido um contato inicial para saber da sua disponibilidade para integrar a investigação, e salvaguardadas as garantias de anonimato e confidencialidade das respostas, de que todos abdicaram. Seguidamente, foi-lhes enviado o guião da entrevista semiestruturada por *email*.

3.1.2. Instrumentos de recolha de dados

Foram construídos dois instrumentos para recolher os dados. Um questionário (Apêndice C) constituído por duas partes: a primeira destinada à recolha de dados sociodemográficos e a segunda orientada para a identificação de capacidades, recursos e ações das FFAA que contribuem, ou não, para a resposta aos sete RB da resiliência nacional, através de uma *rating scale* com cinco pontos (“1” = a capacidade/recurso/ação “Não contribui” e “5” = “Contribui totalmente”).

Um guião de entrevista semiestruturada (Apêndice D), constituído por 20 questões.

3.1.3. Técnicas de tratamento de dados

A análise das respostas ao questionário foi fundamentalmente descritiva, mediante o cálculo de médias (M) e de desvios-padrão (DP), com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* v.23 (SPSS).

A análise de conteúdo das entrevistas foi efetuada conforme o preconizado por Sarmento (2013), em que só são validadas as categorias com resultados iguais ou superiores a 50%.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são estudados os objetivos de investigação e respondidas as Questões Derivadas (QD) e QC.

4.1. Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar

4.1.1. Definição do construto Resiliência Colaborativa

Os esforços desenvolvidos pela NATO no âmbito da Cimeira de Varsóvia para tornar a Aliança mais resiliente, estão particularmente dirigidos à CivPre, através da orientação para o cumprimento dos sete RB (ACT, 2019, p.A1) mas não contempla a criação de uma capacidade de resiliência nas forças militares. Importa referir, após 25 anos de operações realizadas fora do território dos Aliados, que existe uma lacuna no que diz respeito ao conhecimento do tipo e dimensão do apoio a ser prestado pelo setor civil às forças militares, no caso de um cenário de Defesa Coletiva (ACT, 2019, p.A2).

É na sequência do delinear desta circunstância que surge o conceito de ReCo. Tendo em consideração que se está perante um novo paradigma estratégico, que faz parte integrante dos esforços da Aliança em desenvolver a sua resiliência coletiva, a ReCo surge como resposta à declaração conjunta do Presidente do Conselho Europeu, Presidente da Comissão Europeia e do Secretário Geral da NATO, de oito de julho de 2016 (ACT, 2019, p.1).

Contudo, importa salientar que a ReCo está a ser desenvolvida pelo ACT, em colaboração com os Aliados e vários outros atores (setor público, privado, militar, Centros de Excelência, entre outros) (ACT, 2018, p.1) sendo o seu foco as operações militares num cenário de Defesa Coletiva (ACT, 2019, p.A4).

O conceito tem por base a definição e o ciclo da resiliência apresentados pelo ACT e explanados na seção 2.1.1. devendo providenciar um quadro concetual que permita compreender como mitigar ou explorar as interdependências entre os setores público, privado e militar, essenciais à criação de ReCo nas forças militares, com o objetivo de promover a Defesa Coletiva (ACT, 2019, p.A3).

A visão norteadora que consolida a ReCo é uma Aliança capaz de executar operações com sucesso e de forma sustentada, pela preparação, absorção, recuperação e adaptação a choques inesperados ou estratégicos, através de estruturas, sistemas e processos resilientes e harmonizados, facilitados por uma colaboração persistente entre as entidades públicas, militares e privadas (ACT, 2019, p.A3). O elemento fundamental em que se baseia a ReCo é a evidência de que a criação de resiliência impõe uma interligação



persistente entre os setores militar, público e privado, alcançada através de trabalho colaborativo e relações de confiança (ACT, 2019, p.A3).

A análise documental sugere que o racional subjacente ao conceito de ReCo, no seu estado de desenvolvimento atual, tem por objetivo a sua aplicação ao nível da NATO como organização, uma vez que as orientações nele contidas não estão ainda adaptadas a uma implementação ao nível dos Estados Aliados. Neste contexto, as Figuras 1 a 3 apresentam a caracterização concetual da ReCo. Na Figura 1 podem observar-se as ideias-chave e os objetivos.

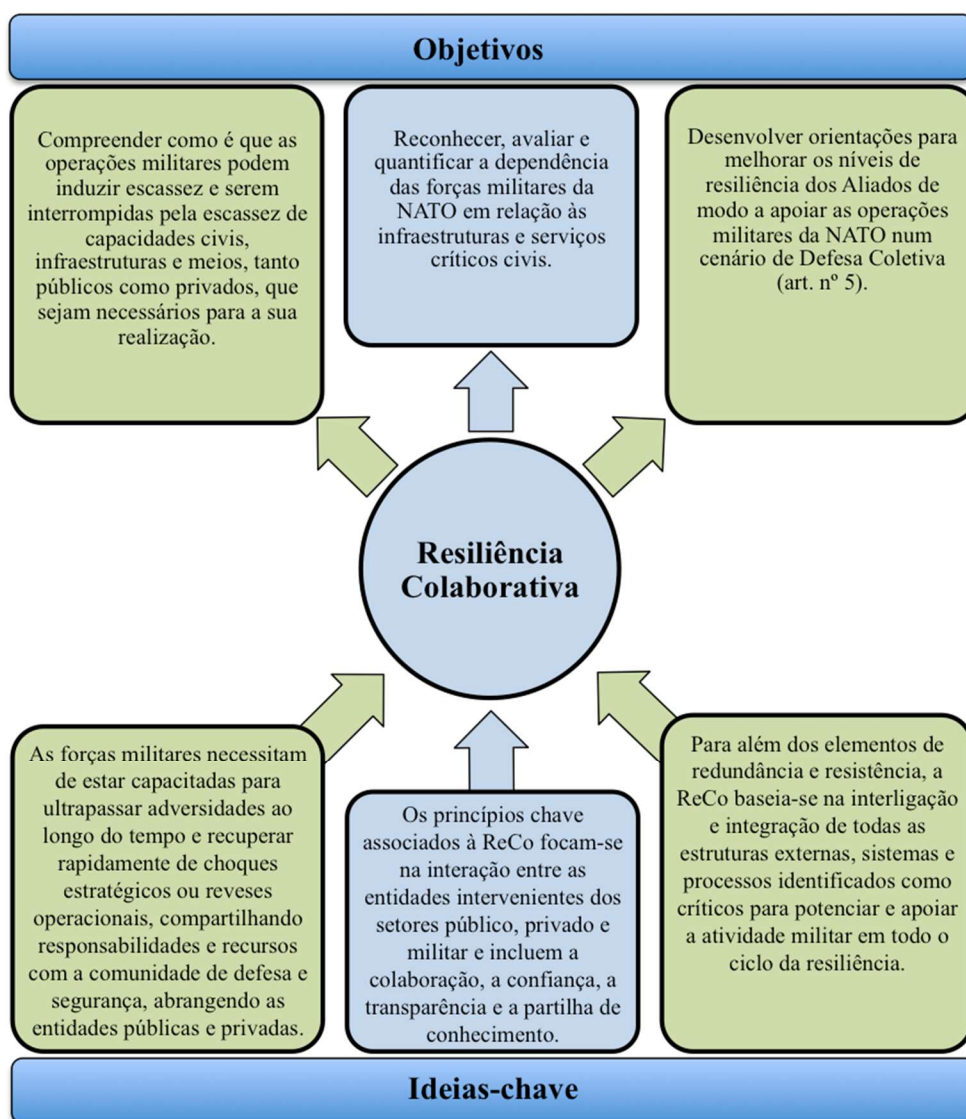


Figura 1 – Ideias-chave e objetivos da ReCo

Fonte: Adaptado a partir de ACT (2019, pp.A3-A7).



A Figura 2, identifica as linhas de esforço (LE) que produzem as condições adequadas à criação da ReCo, as quais baseiam a sua legitimidade no *Commitment to Enhance Resilience* (ACT, 2019, pp.A8-A9).

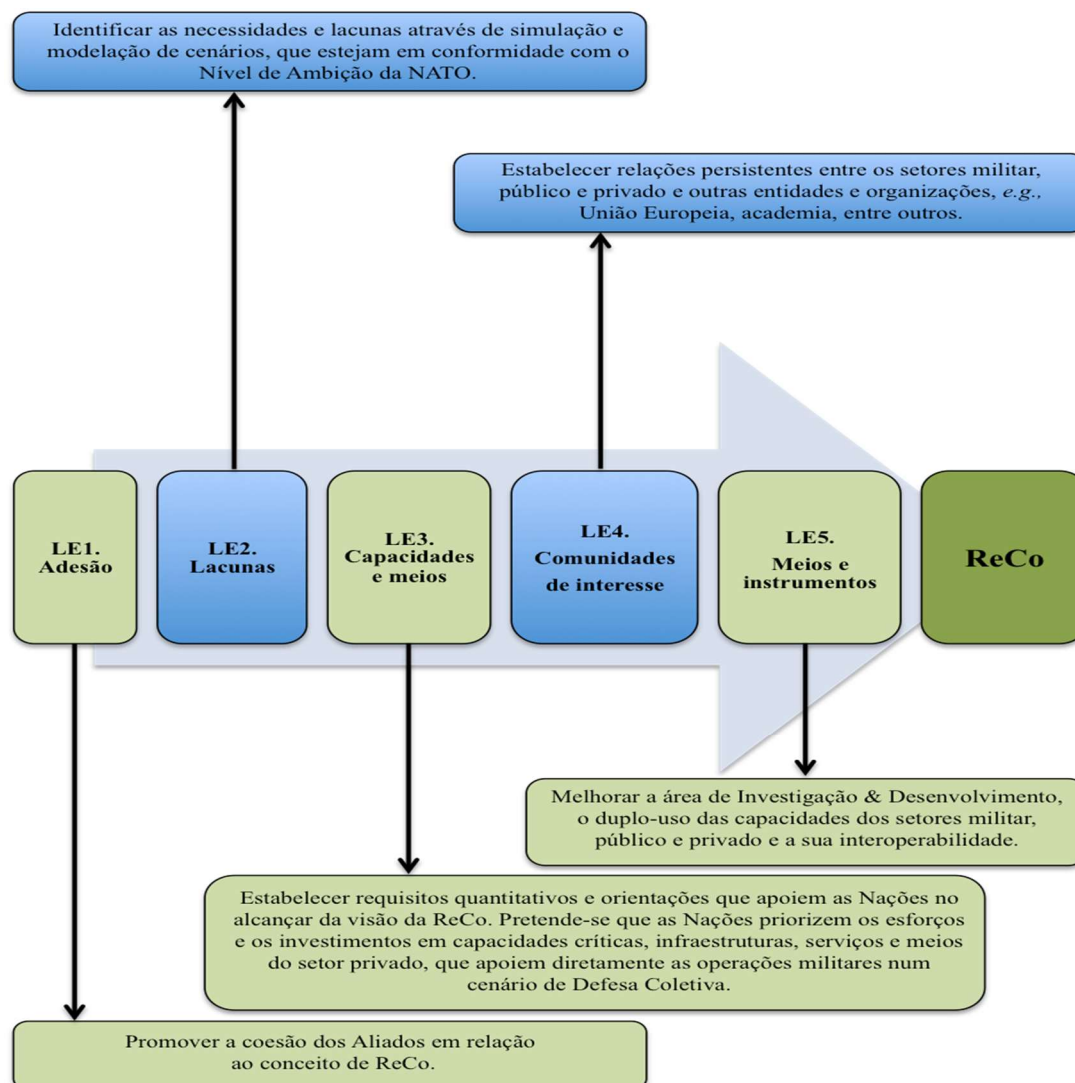


Figura 2 – Linhas de esforço da ReCo

Fonte: Adaptado a partir de ACT (2019, pp.A8-A9).

Podemos observar na Figura 3, as ações que a Aliança deve realizar ao implementar a ReCo, *i.e.* as ações que, no âmbito das ameaças atuais, permitem à NATO executar operações com sucesso e de forma sustentada, face a choques inesperados ou estratégicos, através da preparação, absorção, recuperação e adaptação (ACT, 2019, p.A8). Embora, a NATO não apresente ainda uma representação gráfica do ciclo da resiliência, este encontra-se mencionado nos documentos estruturantes ACT(2018, p.E-1) e ACT(2019, p.A8).

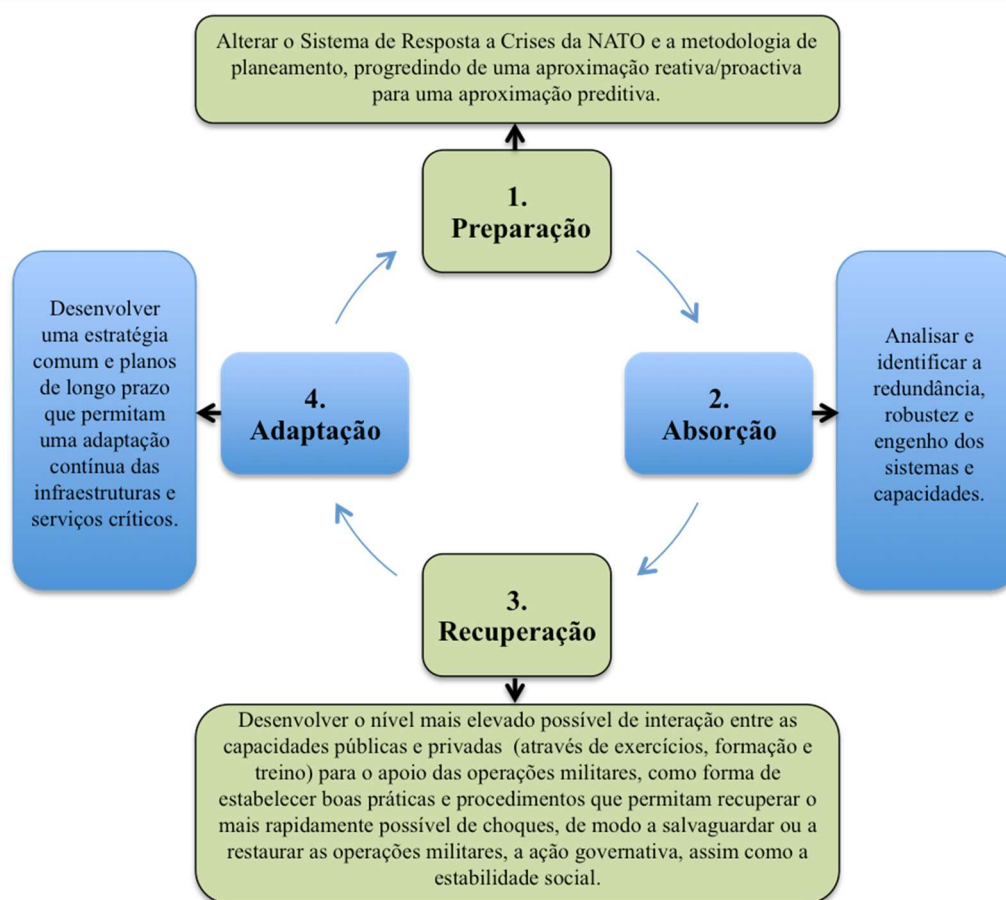


Figura 3 – Ações a realizar pela NATO com a implementação da ReCo

Fonte: Adaptado a partir de ACT(2018, p.E-1) e ACT (2019, p.A8)

4.1.2. Materialização da Resiliência Colaborativa

A forma como o ACT propõe a materialização da ReCo é através da criação de uma Capacidade Militar . Neste contexto, o esboço atual do conceito identifica um conjunto de orientações no âmbito de cada um dos componentes de capacidade militar³, sendo esperado que à medida que se realiza o seu desenvolvimento, em que o contributo da identificação e partilha de lições aprendidas e boas práticas entre todas as entidades envolvidas se considera vital, sejam identificados requisitos mais concretos para cada um deles (ACT,2019, pp.A9-A11). A Figura 4 resume as orientações, detalhadas no Apêndice F.

³ Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade (DOTMPLII).



RESILIÊNCIA COLABORATIVA		
COMPONENTES DE CAPACIDADE MILITAR	Doutrina	Elementos da ReCo devem influenciar e ser incluídos nos documentos enquadramentos da NATO, onde se incluem o NATO <i>Concept</i> e documentos que estabeleçam Políticas e Doutrina.
	Organização	Capacitar os representantes dos setores público, privado e militar e os militares especializados em áreas funcionais relevantes, que participam nos fóruns de ReCo para poderem tomar decisões.
		Promover a partilha de informação entre os setores público, privado e militar.
		Considerar ter uma presença no quadro da cooperação com outras organizações internacionais, onde se incluem as Nações Unidas e a União Europeia de modo a melhorar a troca de informação e a coordenação.
		Criar um conjunto de especialistas em planeamento e execução de resiliência, de modo a facilitar a troca de informação, superar equívocos e facilitar a partilha de boas práticas entre as entidades envolvidas.
	Treino	Fomentar o desenvolvimento de uma estratégia de treino ao nível nacional, a qual deve ser reforçada ao nível da NATO, para aplicação dos princípios identificados ao nível nacional.
		Utilizar os exercícios ao nível nacional e ao nível NATO para validar a metodologia da ReCo.
	Material	Desenvolver ferramentas e/ou metodologias que, no âmbito da ReCo, possam apoiar: a tomada de decisão; a identificação de requisitos; o desenvolvimento da capacidade; o desenvolvimento do conceito e o planeamento operacional. (e.g. <i>Geospatial Risk and Resilience Assessment Platform, Interdependency Assessment Toolkit</i>) ¹ .
	Liderança	Instruir e treinar a liderança para “pensar” resiliência e para reconhecer e desenvolver as interdependências entre os vários setores (público, privado e militar).
	Pessoal	Desenvolver o conhecimento e proficiência do pessoal militar, adequados à utilização das capacidades militares em duplo-uso, fomentando o treino com a população civil e as autoridades locais.
Infraestruturas	Identificar uma rede de infraestruturas <i>super critical</i> ² para apoio ao destacamento e sustentação de forças militares da NATO na área de operações do <i>Supreme Allied Commander Europe</i> (SACEUR).	
Interoperabilidade	Trabalhar com as nações de modo a poder relacionar-se, poder reforçar ou providenciar serviços essenciais na gestão de portos, aeroportos, saúde pública e defesa civil, entre outros.	
	Explorar e definir requisitos de interoperabilidade com os setores público e privado.	
<p>1. NATO (2019d, p.1-9).</p> <p>2. Termo NATO, não oficial, que designa infraestruturas de apoio a operações aliadas nos teatros de operações para além das fronteiras nacionais ou regionais.</p>		

Figura 4 - ReCo nos componentes de capacidade militar

Fonte: Adaptado a partir de ACT (2019, pp.A9-A11).



A análise documental ao documento ACT(2019), permite ainda identificar medidas ao nível político-legal, que apoiam a materialização da ReCo, que se resumem na Figura 5.

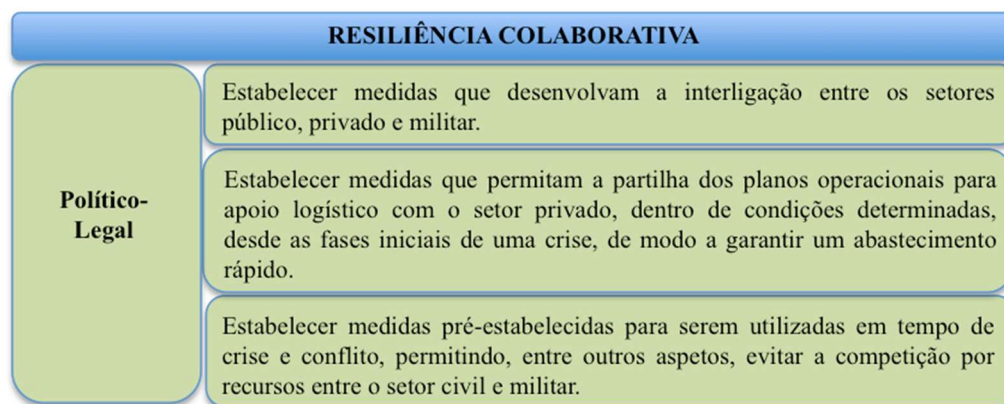


Figura 5 - Medidas político-legais no âmbito da ReCo

Fonte: Adaptado a partir de ACT (2019).

Atento ao anteriormente referido, o conceito de ReCo encontra-se em desenvolvimento. No segundo semestre de 2020 está prevista a aprovação da *Policy Framework for Civil-Military Interaction in Support of Enablement and Resilience* (ACT, 2020). Este documento definirá, entre outros aspetos, a política para uma interação efetiva entre as autoridades militares e civis da estrutura da NATO no contexto da resiliência, pelo que não será expectável que o conceito de ReCo seja finalizado antes da referida aprovação (S. Estrela, *email*, 14 de abril de 2020). Importa ainda referir que o ACT irá analisar as lições retiradas do impacto da COVID-19 nas missões e forças da NATO, de modo a refinar e completar o desenvolvimento do conceito (Estrela, *op. cit.*).

4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Com base nesta análise, e em resposta à QD1 – *Em que consiste o conceito de ReCo enquanto capacidade militar?*, conclui-se que o conceito de ReCo tem como visão uma Aliança capaz de executar operações com sucesso e de forma sustentada, pela preparação, absorção, recuperação e adaptação a choques inesperados ou estratégicos, através de estruturas, sistemas e processos resilientes e harmonizados, facilitados por uma colaboração persistente entre as entidades públicas, militares e privadas. Neste contexto, interessa reforçar que o elemento fundamental subjacente à criação de resiliência, é o trabalho colaborativo entre os setores militar, público e privado.



A ReCo tem como foco as operações militares num cenário de Defesa Coletiva, mas no seu estado de desenvolvimento atual, o conceito revela-se orientado para a aplicação ao nível da NATO como organização e não a cada Nação individualmente.

Assim, identificam-se cinco LE, cuja realização se baseia no compromisso político do *Commitment to Enhance Resilience*, que a Aliança considera como a base para efetivar a sua implementação, a saber:

- [LE1] Promover a adesão e coesão dos Aliados em relação ao conceito de ReCo;
- [LE2] Identificar as lacunas no âmbito da realização do Nível de Ambição da NATO;
- [LE3] Estabelecer requisitos quantitativos e orientações, que apoiem as Nações a implementar a ReCo;
- [LE4] Estabelecer relações persistentes entre os setores militar, público, privado e outras entidades;
- [LE5] Melhorar a área de Investigação & Desenvolvimento, o duplo-uso das capacidades dos setores militar, público e privado e a sua interoperabilidade.

A materialização do conceito é proposta através da edificação de uma capacidade militar, identificando um conjunto de orientações no âmbito de cada componente DOTMLPPII, que carecem ainda de desenvolvimento suplementar.

A efetivação da sua implementação, depende ainda da necessidade de desenvolver medidas no âmbito político-legal, que apoiem e permitam a interligação e o trabalho colaborativo entre os setores militar, público e privado.

4.2. Contributo das FFAA para o desenvolvimento da resiliência nacional

O desenvolvimento da resiliência nacional, no âmbito do *Commitment to Enhance Resilience*, tem como base a CivPre e as FFAA, conforme referido anteriormente.

4.2.1. Civil Preparedness - Sete Requisitos Base da resiliência nacional

A CivPre refere-se à capacidade de garantir as funções vitais da sociedade, assegurando o abastecimento básico para a população e a capacidade do Estado de agir numa situação de crise (Civil-Military Cooperation [CIMIC] - Centre of Excellence, 2019). Esta capacidade coloca o seu foco nos aspetos de planeamento ao nível nacional, durante emergências ou desastres, tanto em período de paz como em período de crise, que contribuem para os esforços dos Aliados em três funções civis críticas: garantir a continuidade da capacidade governativa; garantir a continuidade dos serviços essenciais



para as populações; e garantir o apoio civil à condução de operações militares (NATO, 2020c).

Estas funções civis críticas foram traduzidas nos sete RB da resiliência nacional, os quais têm como objetivo primordial apoiar o desenvolvimento da resiliência, servindo ao mesmo tempo de metas para avaliar o estado da CivPre de cada Aliado (NATO, 2020c). Através do compromisso da Cimeira de Varsóvia, Portugal e os restantes Aliados, responsabilizaram-se em cumprir estes requisitos (NATO, 2016b), identificados resumidamente no Quadro 2 (NATO, 2017a).

Quadro 2 – Os sete RB da resiliência nacional

Sete RB da resiliência nacional
RB1 - Garantir a continuidade da capacidade governativa e dos serviços críticos governamentais, <i>e.g.</i> a capacidade de tomar decisões, de comunicá-las e implementá-las.
RB2 - Garantir sistemas de fornecimento de energia resilientes, <i>e.g.</i> existência de planos e redes de apoio/reserva, ao nível interno e para além-fronteiras.
RB3 - Garantir a capacidade de lidar de forma efetiva com o movimento não controlado de pessoas – mais de 2% da população nacional – tendo em consideração as suas necessidade básicas (<i>e.g.</i> saúde, alimentação, abrigo) mantendo a capacidade de resposta nacional aos compromissos militares com a Aliança.
RB4 - Garantir recursos alimentares - comida e água – resilientes, assegurando a sua segurança em relação a vulnerabilidades e ameaças, <i>e.g.</i> interrupção do fornecimento, contaminação, sabotagem, entre outros.
RB5 - Ter capacidade para lidar com baixas humanas em massa, garantindo que os sistemas de saúde civis conseguem lidar com a situação e que existem reservas de medicamentos em quantidade suficiente e em condições de segurança física.
RB6 - Garantir sistemas de comunicação resilientes, assegurando que as telecomunicações e as redes cibernéticas funcionam mesmo sob condições de crise, existindo capacidade de apoio/reserva suficiente.
RB7 - Garantir sistemas de transporte resilientes, assegurando que as forças da NATO podem movimentar-se pelo território da Aliança rapidamente, e que os serviços civis podem contar com as redes de transporte.

Fonte: Adaptado a partir de NATO (2017a).

A responsabilidade ao nível da Aliança por acompanhar e desenvolver os sete RB é do Civil Emergency Planning Committee (CEPC) da NATO através dos seus *Planning Groups*, em coordenação com os Aliados (NATO, 2019e).

Ao nível nacional, a CivPre corresponde ao PCE, em que a responsabilidade para dar resposta aos sete RB recai sob a ANEPC, através das suas funções no âmbito do SNPCE, Este, como referido anteriormente, ainda aguarda aprovação.

A COVID-19 tem colocado um desafio à resiliência coletiva da Aliança, para o qual as forças militares têm desempenhado uma função crucial (NATO, 2020d). A análise do seu impacto na resiliência da NATO, será um dos elementos que contribuirá para a revisão



dos sete RB, que se encontra em curso, estando previsto ser apreciada durante o encontro dos Ministros da Defesa da Aliança em junho deste ano (NATO, 2020d).

4.2.2. Participação das FFAA em apoio à resiliência nacional

Em relação ao apoio das FFAA ao desenvolvimento da resiliência nacional, em particular na resposta aos sete RB, podem ser utilizadas várias capacidades previstas no Sistema de Forças (SF) (Conselho Superior de Defesa Nacional, 2014), sendo que a colaboração das FFAA enquanto agente de proteção civil, em situações de acidentes graves ou catástrofes, está definida na Lei de Bases da Proteção Civil, aprovada pela Lei n.º 27/2006, de 3 de julho⁴.

Neste contexto, as FFAA têm um mecanismo vocacionado para colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, o Apoio Militar de Emergência (AME) (Diretiva Operacional [DIROP], 2018). Este possui um conjunto de capacidades inerentes aos três ramos das FFAA, nomeadamente: (i) comando, controlo e comunicações; (ii) engenharia militar; (iii) apoio sanitário e intervenção psicológica; (iv) reabastecimento e serviços; (v) manutenção e transportes; (vi) defesa Biológica, Química e Radiológica (BQR); (vii) busca e salvamento; (viii) apoio ao combate de incêndios; (ix) apoio via aérea; (x) e apoio marítimo (DIROP, 2018, p.D-1).

Através de uma análise documental às capacidades de AME, conforme a DIROP (2018), em função dos requisitos de cada RB definidos pela Aliança (NATO, 2017a), pode-se identificar que estas permitem responder, de forma direta ou indireta a vários RB, conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 – Correspondência entre AME e resposta aos sete RB

Capacidades de AME		RB1	RB2	RB3	RB4	RB5	RB6	RB7
Comando, controlo e comunicações	Comando e controlo							
	Informações e operações							
	Recursos							
	Ligação							
	Estudos e planeamento							
	CIMIC							
	Comunicações	X	X	X	X	X	X	X
	Sistemas e tecnologias de informação							
	Informação geoespacial							
	Meteorologia							

⁴ Lei n.º 27/2006, de 3 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2011, de 30 de novembro e pela Lei n.º 80/2015, de 3 de agosto, que republica o diploma.



	Oceanografia							
Engenharia militar	Construções de emergência							
	Construções horizontais							
	Construções verticais							
	Pontes							
	Sapadores							
	Captação e purificação de água			X	X	X		X
	Inativação de engenhos explosivos							
	Topografia							
	Equipamentos de emergência							
Apoio sanitário e intervenção psicológica	Sanitário base							
	Cirúrgico							
	Emergência e evacuação							
	Farmácia			X	X	X		
	Segurança alimentar							
	Apoio veterinário							
	Psicológica							
Reabastecimento e serviços	Reabastecimento							
	Alimentação							
	Água potável							
	Banhos							
	Lavandaria	X	X	X	X	X	X	X
	Alojamento							
	Energia							
	Iluminação							
	Serviços gerais							
Manutenção e transportes	Transporte de pessoal							
	Transporte de carga							
	Transporte e recuperação de viaturas		X	X	X	X		X
	Manutenção							
	Transporte de matérias perigosas							
	Recuperação de viaturas							
Defesa BQR	Defesa BQR	X			X	X		X
Busca e salvamento	Resgate de grande ângulo							
	Neve e gelo							
	Espaços confinados							
	Segurança			X		X		
	Vigilância e deteção a grandes distâncias							
	Ambiente urbano							
	Marítimo							
Apoio ao combate de incêndios	Patrulhamento dissuasor e de vigilância							
	Rescaldo pós-incêndio							
	Vigilância ativa pós-incêndio							
	Engenharia militar (combate indireto)							
Apoio via aérea	Transporte							
	Coordenação de meios aéreos							
	MEDEVAC (evacuação médica)			X	X	X		X



	Carga aérea			X	X	X		X
Apoio marítimo	Transporte			X	X	X		X

Fonte: Adaptado a partir de DIROP (2018) e NATO (2017a).

Verifica-se, que as capacidades de AME, no seu conjunto, contribuem para a resposta a todos os RB, com exceção do apoio ao combate a incêndios, fruto da sua especificidade.

O apoio prestado pelas FFAA ao combate à pandemia COVID-19 representa um exemplo paradigmático do contributo para a resiliência nacional, em que, segundo Cravinho (2020), as FFAA demonstraram uma notável capacidade de adaptação, encontrando o equilíbrio entre as tarefas de combate à COVID-19 e as suas missões tradicionais. Destacam-se o fornecimento de alimentação, o apoio prestado ao Serviço Nacional de Saúde, o transporte de material no continente e nos arquipélagos da Madeira e Açores e a descontaminação de viaturas e infraestruturas (Comando Conjunto para as operações Militares [CCOM], 2020), contribuindo assim para os RB4, RB5 e RB7, respetivamente.

4.2.3. Análise das respostas ao questionário

Para além do apoio realizado através das missões desenvolvidas no âmbito do AME, interessa identificar outras capacidades, recursos (humanos e materiais) e ações que contribuem (ou podem contribuir) para a resposta nacional a cada RB.

As tabelas 2 a 8, apresentam os dados para cada RB. Por uma economia de discurso, e de simplificação da informação, as “capacidades, recursos e ações” designam-se, doravante, como elementos.

Da análise da Tabela 2, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB1: Continuidade da capacidade governativa* ($M > 3$), sendo o que mais contribui o “nomear elementos de ligação” ($M=3,86; DP=0,824$), e o que menos contribui, associado, contudo, a uma elevada dispersão de respostas, o “treino, em coordenação com a ANEPC” ($M=3,43; DP=1,065$).



Tabela 2 – RB1: Continuidade da capacidade governativa

Elementos	Média	Desvio-padrão
Nomear elementos de ligação	3,86	0,824
Infraestruturas para Comando e Controlo	3,77	0,859
Sistemas de comunicação e informação	3,68	0,934
Proteção física de infraestruturas críticas (de acordo com o quadro legal estabelecido)	3,45	1,150
<i>Treino, em coordenação com a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil</i>	<i>3,43</i>	<i>1,065</i>

Da análise da Tabela 3, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB2: Garantir sistemas de fornecimento de energia resilientes* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, associado à mais baixa dispersão de resposta o “pessoal técnico (áreas de energia; condutores de matérias perigosas, etc.)” ($M=3,61$; $DP=0,754$) e o que menos contribui, ainda que relacionado com uma elevada dispersão de respostas, o “transporte de combustíveis (via terrestre/aérea/marítima)” ($M=3,14$; $DP=0,878$).

Tabela 3 – RB2: Garantir sistemas de fornecimento de energia resilientes

Elementos	Média	Desvio-padrão
Pessoal técnico (área de energia; condutores de matérias perigosas; etc.)	3,61	0,754
Participação na elaboração dos planos de resposta	3,52	1,000
Geradores elétricos	3,48	0,927
Capacidade autónoma de armazenamento de combustíveis	3,25	0,918
<i>Transporte de combustíveis (via terrestre/aérea/marítima)</i>	<i>3,14</i>	<i>0,878</i>

Da análise da Tabela 4, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB3: Garantir a capacidade de lidar com o movimento não controlado de pessoas* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, associado à mais baixa dispersão, a “disponibilização de áreas/infraestruturas para abrigos” ($M=3,70$; $DP=0,795$) e os que menos contribuem a “disponibilização de meios de transporte” ($M=3,25$; $DP=0,892$) e “participação na segurança física das rotas e dos transportes” ($M=3,25$; $DP=1,059$).

Tabela 4 – RB3: Garantir a capacidade de lidar com o movimento não controlado de pessoas

Elementos	Média	Desvio-padrão
Disponibilização de áreas/infraestruturas para abrigos	3,70	0,795
Apoio na área dos cuidados de saúde	3,45	0,951
Identificação prévia e coordenação de rotas a utilizar para o movimento de forças militares	3,45	1,130
<i>Disponibilização de meios de transporte</i>	<i>3,25</i>	<i>0,892</i>
<i>Participação na segurança física das rotas e dos transportes</i>	<i>3,25</i>	<i>1,059</i>



Da análise da Tabela 5, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB4: Garantir a resiliência dos recursos alimentares* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, o “equipamento e pessoal técnico para a resposta a ameaças biológicas e químicas” ($M=3,91; DP=0,960$) e o que menos contribui, ainda que associado à mais elevada dispersão de respostas, a “participação na segurança física das infraestruturas críticas relacionadas com os recursos alimentares” ($M=3,18; DP=1,167$).

Tabela 5 – RB4: Garantir a resiliência dos recursos alimentares

Elementos	Média	Desvio-padrão
Equipamento e pessoal técnico para resposta a ameaças biológicas e químicas	3,91	0,960
Disponibilização de infraestruturas para armazenamento alternativo	3,66	0,939
Meios de transporte e/ou distribuição de recursos alimentares (via aérea e/ou via terrestre e/ou via marítima)	3,55	0,951
Equipamento e pessoal técnico para tratamento de água	3,25	0,967
<i>Participação na segurança física das infraestruturas críticas relacionadas com os recursos alimentares</i>	<i>3,18</i>	<i>1,167</i>

Da análise da Tabela 6, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB5: Garantir a capacidade de lidar com baixas⁵ humanas em massa* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, o “Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos” ($M=3,93; DP=0,818$) e o que menos contribui, associado à mais baixa dispersão de respostas, o “pessoal para apoio médico” ($M=3,59; DP=0,757$).

Tabela 6 – RB5: Garantir a capacidade de lidar com baixas humanas em massa

Elementos	Média	Desvio-padrão
Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	3,93	0,818
Instalações de apoio médico de campanha	3,73	0,788
Transporte de vítimas (via aérea e/ou via terrestre e/ou via marítima)	3,70	0,795
Hospital das Forças Armadas	3,64	0,838
<i>Pessoal para apoio médico (médicos; enfermeiros; outros)</i>	<i>3,59</i>	<i>0,757</i>

Da análise da Tabela 7, observa-se que todos os elementos contribuem para o *RB6: Garantir sistemas de comunicação resilientes* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, o “Centro de Ciberdefesa das FFAA (EMGFA)” ($M=3,75; DP=0,839$) e o que menos contribui, os “sistemas móveis de comunicação voz” ($M=3,27; DP=0,924$).

⁵ Por baixa humana entende-se uma pessoa com necessidade de apoio médico (NATO, 2018a,p.1-5).



Tabela 7 – RB6: Garantir sistemas de comunicação resilientes

Elementos	Média	Desvio-padrão
Centro de Ciberdefesa das Forças Armadas (EMGFA)	3,75	0,839
Pessoal técnico	3,55	0,791
Sistema de Informação e Comunicações Tático (SIC-T) do Exército	3,45	0,901
Sistemas de comunicação via satélite	3,45	0,999
<i>Sistemas móveis de comunicação voz</i>	<i>3,27</i>	<i>0,924</i>

Da análise da Tabela 8, observa-se que todos os elementos contribuem para o RB7: *Garantir sistemas de transporte resilientes* ($M > 3$), sendo o que mais contribui, os “meios próprios para comando, controlo e coordenação dos movimentos de transporte” ($M=3,86$; $DP=0,878$) e o que menos contribui, ainda que associado à maior dispersão das respostas, o “estabelecimento de corredores para trânsito de forças militares” ($M=3,27$; $DP=1,169$).

Tabela 8 – RB7: Garantir sistemas de transporte resilientes

Elementos	Média	Desvio-padrão
Meios próprios para comando, controlo e coordenação dos movimentos de transporte	3,86	0,878
Infraestruturas de transporte militares (e.g. bases aéreas; portos)	3,84	0,834
Meios de transporte militares (aéreos e/ou terrestres e/ou marítimos)	3,66	0,805
Participação na segurança física das infraestruturas críticas relacionadas com o sistema de transporte	3,36	1,102
<i>Estabelecimento de corredores para trânsito de forças militares</i>	<i>3,27</i>	<i>1,169</i>

A análise destes dados permite concluir que todos os elementos apresentam um valor médio superior a três (“contribui”) mas inferior a quatro (“contribui muito”), ou seja, todos contribuem para o RB respetivo.

4.2.4. Constrangimentos no âmbito do apoio das FFAA à resiliência nacional

Existem constrangimentos que importa ultrapassar, de modo a potenciar o apoio das FFAA à resiliência nacional.

Neste contexto, refere-se que as FFAA não têm sido incluídas em iniciativas de desenvolvimento da resiliência de alguns setores nacionais, como é o caso do manual de “*Boas Práticas de Resiliência de Infraestruturas Críticas - Setor Privado e Empresarial do Estado*” (Plataforma Nacional para a Redução de Riscos de Catástrofes, 2017).

Igualmente, verifica-se a falta de coordenação e orientação estratégica por parte da ANEPC no sentido de orientar o contributo das FFAA Portuguesas, emergindo esta como



uma lacuna essencial a resolver, através da análise de conteúdo às entrevistas realizadas e apresentada no próximo subcapítulo.

O desenvolvimento da resiliência nacional requer ainda uma estratégia baseada numa visão global dos sete RB, por estes serem quase sempre, interdependentes. Materializar esta estratégia obriga ao estabelecimento de planos, ao treino e à articulação entre as várias entidades intervenientes na construção da resiliência nacional. Consequentemente, torna-se essencial a aprovação do SNPCE enquanto sistema “transversal a todas as áreas governativas do Estado, [que] visa garantir a organização e preparação dos setores estratégicos do Estado para fazer face a situações de crise ou de guerra” (Conselho de Ministros, 2020). Pela função essencial que as FFAA desempenham no âmbito da resiliência nacional, é fundamental a sua inclusão no processo de edificação do SNPCE.

Importa ainda mencionar neste âmbito, que, à data da realização das entrevistas⁶, foi referido por um dos entrevistados que o projeto de lei em discussão, não incluía comissões nacionais congéneres com alguns dos RB, o que a confirmar-se na aprovação final da lei, poderá dificultar uma resposta efetiva a todos os RB, e consequentemente, ao desenvolvimento da resiliência nacional.

4.2.5. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Em resposta à QD2 – *Qual é o contributo das FFAA Portuguesas, para o desenvolvimento da resiliência nacional, no âmbito do compromisso com a NATO?*, conclui-se que o contributo das FFAA é realizado através do cumprimento das missões no âmbito da proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações. Para tal são utilizadas várias capacidades do SF, em que o AME se constitui como o mecanismo principal a utilizar, uma vez que todas as suas capacidades respondem aos sete RB, com a exceção do apoio ao combate de incêndios. Existem ainda, um conjunto de outras capacidades/recursos/ações que contribuem para a resposta a cada RB, e.g. disponibilização de pessoal técnico de várias áreas, disponibilização de infraestruturas (armazenamento, comando e controlo, alojamento), disponibilização de equipamentos (geradores elétricos, tratamento de água, etc.).

⁶ 14 de fevereiro a 18 de março, 2020



Pelas razões apresentadas, em que se destacam as capacidades diferenciadoras (*e.g.* BQR, comando e controlo, transporte), a organização, o planeamento e a resposta em situações de crise, as FFAA constituem-se como uma reserva estratégica de meios e capacidades, desempenhando uma função primordial no garante da resiliência nacional, como demonstrado pelo apoio no âmbito da COVID-19. No entanto, existem constrangimentos que importam ultrapassar de modo a potenciar o apoio a prestar, a saber: (i) a não inclusão das FFAA nas iniciativas que têm decorrido para o desenvolvimento da resiliência; (ii) a falta de coordenação e orientação estratégica por parte da ANEPC; (iii) o facto de o SNPCE não se encontrar aprovado. Em relação ao SNPCE, considera-se importante que a sua organização futura permita dar resposta aos sete RB e que as FFAA participem na sua edificação.

4.3. Estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA

4.3.1. Componentes DOTMLPPII

A fim de analisar a implementação da resiliência no contexto de cada componente de uma capacidade militar (Ministério da Defesa Nacional, 2014), p.38) – a saber: Doutrina (DO), Organização (OR), Treino (TR), Material (MT), Liderança (LD), Pessoal (PE), Infraestruturas (IF) e Interoperabilidade (IP) (DOTMLPPII), procedeu-se à análise de conteúdo das respostas dos quatro *experts* à entrevista semiestruturada (Apêndice E).

Neste âmbito, e da análise do Quadro 4, somente as categorias/componentes MT e IF não registam unidades unanimemente escolhidas pelos entrevistados. Adicionalmente, a(s) categoria(s)/componente(s): IF, foi a única que apenas registou 50% de consensos em todas as suas (n=8) unidades de registo; OR, MT, PE, e IP foram as únicas que registaram pelo menos uma unidade de registo apenas seleccionadas por um dos entrevistados (25%).



Quadro 4 – Estado de implementação da resiliência NATO nas FFAA (DOTMLPII)

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados			
		E1	E2	E3	E4
DO.	Doutrina específica inexistente.	x	x	x	x
	Existe resiliência implícita ⁷ nas FFAA.	x	x		x
OR.	Não inclui cargos/funções específicas para a resiliência.	x	x	x	x
	“O que existe são responsabilidades ao nível setorial cujas ações concorrem para aplicar a resiliência, como é o caso do desenvolvimento e implementação de planos de contingência”.				x
TR.	O plano de exercícios inclui alguns aspectos de resiliência de forma implícita, não sistematizada nem organizada.	x	x	x	x
MT.	Não existem equipamentos/tecnologia que apoiem a implementação da resiliência.	x	x		x
	Existe “um sistema de informação [...] que poderá ser utilizado, por exemplo, para o apoio ao movimento não controlado de pessoas”.			x	
LD.	É considerado importante a implementação do conceito de resiliência.	x	x	x	x
	Resiliência considerada como um “fator essencial para o cumprimento da missão”/“fator de sucesso para a missão”.		x	x	
	Não existe estratégia para a implementação da resiliência.	x	x	x	x
PE.	Os militares não participam em ações de formação em resiliência em Portugal, nem no estrangeiro.		x	x	x
	Existem “cursos e workshops” aos quais as FFAA estão associadas.	x			
	Não existe seleção de pessoal com formação específica em resiliência, para desempenhar funções nesse âmbito.	x	x	x	x
	Não existe pessoal qualificado em número suficiente.	x	x	x	x
IF.	Sistemas de energia resilientes de forma implícita.	x	x		
	Sistemas de energia resilientes.			x	x
	Recursos alimentares resilientes de forma implícita.	x	x		
	Recursos alimentares parcialmente ⁸ resilientes.			x	x
	Sistemas de comunicação resilientes de forma implícita.	x	x		
	Sistemas de comunicação parcialmente resilientes.			x	x
	Sistemas de transporte resilientes de forma implícita.	x	x		
IP.	Sistemas de transporte parcialmente resilientes.			x	x
	Resposta não aplicável.	x			
	Não existe coordenação por parte das FFAA para a implementação da resiliência com organismos civis.		x	x	x
	“[...] o Ramo não tem de coordenar esta implementação com as entidades responsáveis, mas o inverso é uma realidade.”			x	
	Existe alguma interoperabilidade entre os ramos.	x	x	x	x

Legenda: As categorias elegidas por: 100% dos entrevistados, são identificadas a cor verde; 75% dos entrevistados, a cor azul; 50% dos entrevistados, a cor preta; 25% dos entrevistados, a cor laranja.

⁷Utilizou-se “implicitamente” sempre que a resposta dada ou a análise permitiu identificar que existe resiliência, mas não são indicados exemplos.

⁸Utilizou-se “parcialmente” sempre que na resposta existe uma materialização ou exemplo do elemento que contribui para a resiliência em causa.



4.3.2. Coordenação ANEPC e FFAA, importância, benefícios, desafios da ReCo

Com o propósito de determinar o nível de orientação e coordenação estratégica que as FFAA recebem da ANEPC para realizarem um apoio efetivo à resposta nacional aos sete RB, averiguar a importância do desenvolvimento do conceito de ReCo e os benefícios e desafios para as FFAA Portuguesas no âmbito da sua implementação, apresenta-se, no Quadro 5, os dados resultantes da análise de conteúdo das respostas dos quatro *experts* à entrevista semiestruturada. Para contextualizar a resposta do entrevistado E3 à categoria “ANEPC”, informa-se que à data da entrevista (18 de março de 2020) o esboço do decreto-lei para aprovação do SNPCE estava a ser analisado pelas FFAA.

Da análise do Quadro 5, observa-se que todos os entrevistados perfilham o parecer de que *não existe orientação e coordenação estratégica por parte da ANEPC para que as FFAA contribuam de forma efetiva para a resposta nacional aos sete RB* e de que *é importante o desenvolvimento do conceito de ReCo*. Pelo oposto, somente um entrevistado considerou que *o conceito de Resiliência NATO deve estar articulado com o SNPCE*, que *existem requisitos previstos na Civil Preparedness da NATO que não têm uma comissão congénere na legislação nacional*, que *é necessário as FFAA participarem no desenvolvimento do conceito*, percebido como uma *ferramenta essencial*, e que *a cultura organizacional e os recursos materiais* são desafios à implementação da ReCo.



Quadro 5 – Coordenação ANEPC e FFAA, importância, benefícios e desafios ReCo.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados			
		E1	E2	E3	E4
ANEPC	Não existe orientação e coordenação estratégica por parte da ANEPC para que as FFAA contribuam de forma efetiva para a resposta nacional aos sete RB.	x	x	x	x
	“Este conceito de Resiliência NATO deve estar articulado com o Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência que efetivamente ainda não foi aprovado.”				x
	“Há requisitos previstos na <i>Civil Preparedness</i> da NATO que não têm uma comissão congénere na legislação nacional. [...] A participação das Forças Armadas, nem com a aprovação da legislação específica [decreto-lei para a aprovação do SNPCE] será clarificada”.			x	
Importância da ReCo	É importante o desenvolvimento do conceito de ReCo.	x	x	x	x
	Poderá aumentar a efetividade e probabilidade de sucesso das operações militares.			x	x
	É necessário as FFAA participarem no processo de desenvolvimento do conceito.		x		
Benefícios	“[...] seria uma ferramenta essencial[...] para criar e implementar a resiliência”.		x		
	O conceito contribui para o sucesso e eficácia das FFAA na realização das missões atribuídas e das operações militares.			x	x
	Resposta não aplicável.	x			
Desafios	Recursos humanos.	x			x
	Recursos financeiros.	x		x	x
	Recursos materiais.				x
	Doutrina.		x		x
	Cultura organizacional.				x

Legenda: As categorias elegidas por: 100% dos entrevistados, são identificadas a cor verde; 75% dos entrevistados, a cor azul; 50% dos entrevistados, a cor preta; 25% dos entrevistados, a cor laranja.

4.3.3. Síntese conclusiva e resposta à QD3

Em resposta à QD3 - *Qual é o estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA Portuguesas?*, conclui-se que, apesar de não existir doutrina e a organização das FFAA não incluir cargos/funções específicas no âmbito da resiliência, estas possuem resiliência de uma forma implícita, sendo considerada importante pela liderança a sua implementação, apesar da inexistência de uma estratégia para a consubstanciar.



Não é proporcionada formação em resiliência aos militares, quer ao nível nacional quer ao nível internacional, assim como os planos de treino não incluem a resiliência como um objetivo a atingir. Neste contexto, verifica-se ainda que o pessoal não é selecionado para funções no âmbito da resiliência com base no seu conhecimento/formação, sendo que, se existir necessidade de alocar pessoal com formação em resiliência não existirá em número suficiente.

No que diz respeito às infraestruturas, apurou-se que os recursos alimentares, os sistemas de comunicações e de transportes, são parcialmente resilientes ou possuem resiliência implícita e os sistemas de energia são resilientes ou possuem resiliência implícita.

Em relação à interoperabilidade, foi verificado não existir coordenação por parte das FFAA com organismos civis no que respeita à implementação da resiliência, existindo, todavia, alguma interoperabilidade entre os ramos.

A importância do desenvolvimento do conceito de ReCo revela-se unânime, reconhecendo-se que poderá aumentar a efetividade e probabilidade de sucesso das operações militares. A sua implementação nas FFAA Portuguesas contribuirá para o sucesso e eficácia da realização das missões e operações militares, antecipando-se como desafios a falta de doutrina e as restrições em recursos humanos e financeiros.

No que diz respeito à orientação e coordenação estratégica por parte da ANEPC, no sentido de orientar os esforços das FFAA para o contributo efetivo à resposta nacional aos sete RB, foi verificada a sua inexistência, apresentando-se como lacuna de importância essencial a resolver.

Pelo exposto concluiu-se que as FFAA Portuguesas não implementam o conceito de resiliência NATO, sendo considerada importante a sua implementação.

4.4. Transposição da Resiliência Colaborativa para as FFAA, e resposta à QC

4.4.1. Análise Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)

Obtidas as respostas às QD1, QD2 e QD3, realizou-se uma análise SWOT, tendo por base os dados recolhidos, de modo a identificar as condições subjacentes à transposição da ReCo para as FFAA. O Quadro 6 sintetiza os resultados referentes aos pontos fortes (P) e pontos fracos (F) relativos ao ambiente interno das FFAA, assim como as oportunidades (O) e as ameaças (A) externas à organização.



Quadro 6 - Análise SWOT

ANÁLISE SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FORTES (P)	PONTOS FRACOS (F)
		P1 – FFAA são um elemento fundamental para o garante da resiliência nacional. P2 – Resiliência implícita das FFAA. P3 – Capacidades específicas das FFAA e AME para apoio à resposta nacional aos sete RB. P4 – Liderança das FFAA reconhece a importância em implementar a resiliência. P5 – Liderança das FFAA reconhece a importância no desenvolvimento da ReCo.	F1 – Inexistência da capacidade de resiliência – DOTMLP2 - nas FFAA. F2 – Inexistência de doutrina para implementar a resiliência nas FFAA. F3 – Falta de recursos humanos e financeiros para implementar a ReCo nas FFAA.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O) O1 – Portugal está comprometido com a NATO em desenvolver a resiliência nacional. O2 – Conceito NATO de ReCo . O3 – NATO comprometida em desenvolver a resiliência coletiva.	LA que usam os Pontos Fortes para obter vantagens sobre as Oportunidades (PO) PO1 – Contribuir para a resposta aos sete RB, através da utilização das capacidades específicas das FFAA e do AME (P1/3-O1/3). PO2 – Transpor a ReCo para as FFAA, promovendo a coesão e interoperabilidade ao nível conjunto (P4/O2).	LA que usam as Oportunidades para superar os Pontos Fracos (FO) FO1 – Participar no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva da NATO (F1/O3). FO2 – Requerer apoio da tutela para obter os recursos necessários para implementar a ReCo (F3/O1). FO3 – Utilizar o conceito de ReCo como base de doutrina para implementar a resiliência, edificando uma capacidade militar (F2/O2).
	AMEAÇAS (A) A1 – Falta de aprovação do SNPCE. A2 – Falta de orientação e coordenação estratégica da ANEPC para apoio das FFAA à resposta aos sete RB. A3 – Não inclusão das FFAA Portuguesas nas iniciativas de desenvolvimento da resiliência nacional. A4 – Processo de desenvolvimento do conceito de ReCo ainda a decorrer.	LE que usam os Pontos Fortes para evitar Ameaças (PA) PA1 – Participar nas iniciativas de desenvolvimento da resiliência nacional (P2/3-A3). PA2 – Participar no desenvolvimento do conceito da ReCo (P5/A4). PA3 – Requerer orientação e coordenação estratégica da ANEPC para apoiar a resposta aos sete RB (P1/3-A2).	LA que minimizam os Pontos Fracos para evitar Ameaças (FA) FA1 – Contribuir para a edificação do SNPCE (F1/A1). FA2 – Desenvolver a doutrina para a implementação da resiliência, que deve incluir mecanismos/elementos de coordenação com o SNPCE e a ANEPC (F2-A1/2).



A análise realizada permitiu identificar três desafios (DE) que se colocam às FFAA, no âmbito do compromisso de Portugal com a NATO em desenvolver a resiliência nacional:

- [DE1] IMPLEMENTAR a capacidade de ReCo nas FFAA. O efeito pretendido é implementar a resiliência de forma sistemática e organizada, respondendo a requisitos de interoperabilidade conjuntos, que permitam a cada Ramo poder apoiar e ser apoiado pelos restantes. A transposição do conceito de ReCo, consubstanciado na edificação de uma capacidade militar e adaptado à realidade das FFAA Portuguesas, será o modelo base para a doutrina, a qual deve incluir mecanismos/elementos de coordenação com o SNPCE e a ANEPC, enquanto entidades participantes nesta nova capacidade.
- [DE2] POTENCIAR o apoio das FFAA na resposta aos sete RB da resiliência nacional. O efeito pretendido é contribuir para o desenvolvimento da resiliência nacional, utilizando as capacidades específicas e de AME das FFAA, de acordo com a orientação e coordenação estratégica da ANEPC, participando nas iniciativas nacionais de desenvolvimento da resiliência e contribuindo para a edificação do SNPCE, enquanto sistema fulcral para o garante da resiliência.
- [DE3] CONTRIBUIR para o prestígio de Portugal no seio da NATO, como um Aliado proativo no garante da resiliência coletiva. O efeito pretendido é potenciar a participação e influência de Portugal no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva, através da transposição da ReCo para as FFAA e participando no processo de desenvolvimento do próprio conceito, fruto das boas práticas e lições que forem sendo aprendidas.

4.4.2. Linhas de ação

De modo a alcançar os DE apresentados anteriormente, importa identificar as linhas de ação (LA) que concorrem para os superar, explanadas no Quadro 7.



Quadro 7 – Desafios e respetivas LA

DESAFIOS	LINHA DE AÇÃO
DE1: IMPLEMENTAR a capacidade de ReCo nas FFAA.	PO2. Transpor a ReCo para as FFAA, promovendo a coesão e interoperabilidade ao nível conjunto. FO1. Participar no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva da NATO. FO2. Requerer apoio da tutela para obter os recursos necessários para implementar a ReCo. FO3. Utilizar o conceito de ReCo como base de doutrina para implementar a resiliência, edificando uma capacidade militar. PA2. Participar no desenvolvimento do conceito da ReCo. FA1. Contribuir para a edificação do SNPCE. FA2. Desenvolver a doutrina para a implementação da resiliência, que deve incluir mecanismos/elementos de coordenação com o SNPCE e a ANEPC.
DE2: POTENCIAR o apoio das FFAA na resposta aos sete RB da resiliência nacional.	PO1. Contribuir para a resposta aos sete RB, através da utilização das capacidades específicas das FFAA e do AME. PA1. Participar nas iniciativas de desenvolvimento da resiliência nacional. PA3. Requerer orientação e coordenação estratégica da ANEPC para apoiar a resposta aos sete RB. FA1. Contribuir para a edificação do SNPCE.
DE3: CONTRIBUIR para o prestígio de Portugal no seio da NATO, como um Aliado proativo no garante da resiliência coletiva.	PO2. Transpor a ReCo para as FFAA, promovendo a coesão e interoperabilidade ao nível conjunto. FO1. Participar no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva da NATO. PA2. Participar no desenvolvimento do conceito da ReCo.

4.4.3. Processo de transposição da ReCo para as FFAA

No sentido de realizar a transposição da ReCo, desenvolver-se-á um processo baseado na adaptação da sua caracterização concetual (conforme analisado em 4.1) à realidade das nossas FFAA, definida principalmente, pelas LA decorrentes da análise SWOT, consistindo em dois passos.

O primeiro, consiste em identificar as LE que permitirão criar as condições adequadas à transposição. Este processo compreende a adaptação das LE do conceito de ReCo, através das LA que decorrem da análise SWOT complementada pela análise documental realizada. Apesar das medidas político-legais não serem incluídas nas LE apresentadas pela NATO, considerou-se essencial incluí-las no processo nacional, criando-se assim uma sexta LE. A Figura 6 apresenta as LE, explicitando-se o seu detalhe na Figura 7.

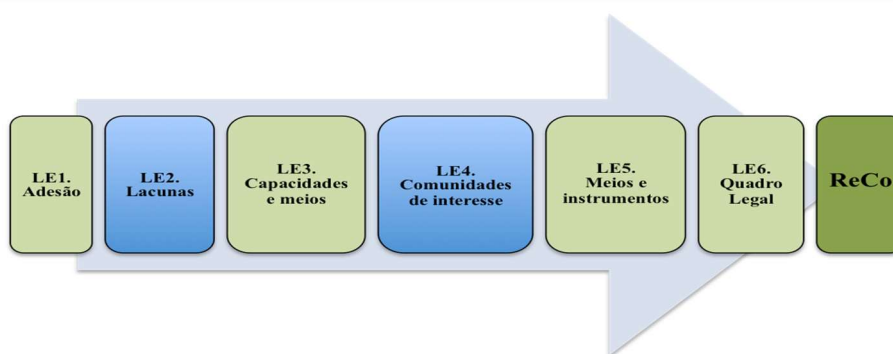


Figura 6 – Linhas de esforço para transposição da ReCo

LINHAS DE ESFORÇO	
LE1. Adesão	Promover a adesão e coesão dos Ramos das FFAA e da tutela para a transposição da ReCo consubstanciada numa capacidade militar, garantindo requisitos de interoperabilidade conjuntos e a obtenção dos recursos necessários (PO2) (FO3) (FO2).
LE2. Lacunas	Avaliar o estado de ReCo de cada Ramo, identificando as necessidades e lacunas através de simulação, modelação e de cenários, que estejam em conformidade com o garante da soberania e independência Nacional, da integridade territorial do Estado e os compromissos assumidos no quadro das Alianças em que Portugal se insere.
LE3. Capacidades e meios	Identificar as capacidades e infraestruturas críticas, serviços e meios do setor público e privado, que apoiem diretamente as operações militares nacionais no garante da soberania e independência Nacional e integridade territorial do Estado.
LE4. Comunidades de interesse	Estabelecer relações persistentes entre os setores militar, público e privado e outras entidades e organizações, e.g. União Europeia, academia, entre outros.
	Participar no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva da NATO, marcando presença nos fóruns apropriados (FO1).
	Participar no desenvolvimento do conceito da ReCo, envolvendo os especialistas militares deste âmbito (PA2).
LE5. Meios e instrumentos	Promover a área de Investigação & Desenvolvimento das FFAA no contexto da ReCo, o duplo-uso das capacidades militares e a interoperabilidade com o setor público e privado.
LE6. Quadro legal	Participar na criação de legislação adequada
	Medidas que desenvolvam a interligação entre os setores público, privado e militar.
	Medidas que permitam a partilha dos planos operacionais para apoio logístico com o setor privado, dentro de condições determinadas, desde as fases iniciais de uma crise, de modo a garantir um abastecimento rápido das forças.
Medidas pré-acordadas para serem utilizadas em tempo de crise e conflito, permitindo, entre outros aspetos, evitar a competição por recursos entre o setor civil e militar.	

Figura 7 – Detalhe das LE para transposição da ReCo



O segundo passo, consiste na identificação dos elementos que concorrem para cada componente DOTMLPII, criando-se assim a base para a edificação da ReCo como uma capacidade militar. A adaptação das componentes DOTMLPII da ReCo à realidade das FFAA, baseia-se nas LA identificadas pela análise SWOT, complementada pela análise documental e pelos dados recolhidos pela resposta à QD3, resultado que se resume na Figura 8.



COMPONENTES DE CAPACIDADE MILITAR

RESILIÊNCIA COLABORATIVA FFAA PORTUGUESAS		
Doutrina	Utilizar o conceito de ReCo como base de doutrina para implementar a resiliência, edificando uma capacidade militar (FO3), respondendo a requisitos de interoperabilidade conjuntos (PO2).	
	Incluir mecanismos de coordenação com o SNPCE e a ANEPC (FA2).	
	Incluir o processo de apoio das FFAA à resposta aos sete RB, através da utilização das suas capacidades específicas e de AME (PO1).	
Organização	Adaptar a organização dos Ramos e do EMGFA, de modo a criar funções/cargos no âmbito da ReCo (QD3) ¹ .	
	Promover a partilha de informação entre os setores público, privado e militar.	
	Considerar ter uma presença no quadro de cooperação com outras organizações nacionais e internacionais, de modo a melhorar a troca de informação e a coordenação.	
	Criar um conjunto de especialistas em planeamento e execução de ReCo, de modo a facilitar a troca de informação, superar equívocos e facilitar a partilha de boas práticas entre as entidades envolvidas.	
Treino	Desenvolver uma estratégia ao nível das FFAA que permita treinar a ReCo (QD3), envolvendo os setores público e privado.	
Material	Desenvolver ferramentas e/ou metodologias (QD3) que, no âmbito da ReCo, possam apoiar: a tomada de decisão; a identificação de requisitos; o desenvolvimento da capacidade; o desenvolvimento do conceito e o planeamento operacional (e.g. <i>Geospatial Risk and Resilience Assessment Platform</i> , <i>Interdependency Assessment Toolkit</i>) ² .	
Liderança	Instruir e treinar a liderança para “pensar” ReCo e para reconhecer e desenvolver as interdependências entre os vários setores (público, privado e militar) (QD3).	
	Desenvolver uma estratégia que oriente a transposição da ReCo (QD3).	
Pessoal	Fomentar a formação em ReCo ao nível nacional e no estrangeiro (QD3).	
	Selecionar os militares para as futuras funções no âmbito da ReCo, de acordo com a sua formação/qualificação (QD3).	
Infraestruturas	Desenvolver a ReCo dos sistemas de comunicações, sistemas de transporte, recursos alimentares e dos sistemas de energia (QD3).	
	Identificar uma rede de infraestruturas críticas para apoio ao destacamento e sustentação de forças militares nacionais e da NATO no território nacional.	
Interoperabilidade	Transpor a ReCo para as FFAA, promovendo a coesão e interoperabilidade entre os Ramos (PO2).	
	Estabelecer mecanismos de coordenação entre as FFAA e os organismos civis, públicos e privados, que apoiem a realização das operações militares (QD3).	
	Explorar e definir requisitos de interoperabilidade com os setores público e privado.	

1. A abreviatura QD3 significa que o elemento é inferido a partir dos dados recolhidos pela resposta à QD3.
2. NATO (2019d, p.1-9).

Figura 8 - ReCo enquanto capacidade militar das FFAA

O processo desenvolvido inclui todas as LA que concorrem para o DE1 e DE3, assim como duas LA que concorrem para o DE2. Conclui-se assim, que a transposição da ReCo proposta, permitirá ultrapassar os DE1 e DE3, contribuindo ainda para o DE2.



4.4.4. Síntese conclusiva e resposta à QC

Em resposta à QC - *Como transpor o conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciado na edificação de uma nova capacidade militar?*, verifica-se que, no âmbito do compromisso de Portugal com a NATO em desenvolver a resiliência nacional, surgem três desafios às FFAA:

- [DE1] Implementar a capacidade de ReCo nas FFAA;
- [DE2] Potenciar o apoio das FFAA à resposta aos sete RB da resiliência nacional;
- [DE3] Contribuir para o prestígio de Portugal no seio da NATO, como um Aliado proativo no garante da resiliência coletiva.

O processo baseia-se na identificação das condições – LE - que permitirão uma transposição efetiva, envolvendo as FFAA e as entidades que se considerem necessárias, e na identificação dos elementos que servirão de suporte a cada componente da futura capacidade de ReCo. Neste contexto, foram identificadas seis LE que se resumem da seguinte forma:

- [LE1] Promover a adesão e coesão dos Ramos e da tutela para a transposição da ReCo, garantindo a obtenção dos recursos necessários para o efeito;
- [LE2] Avaliar o estado de ReCo de cada Ramo, identificando as lacunas e as necessidades associadas;
- [LE3] Identificar as capacidades e serviços do setor público e privado essenciais para o apoio à realização das operações militares;
- [LE4] Estabelecer comunidades de interesse e participar no desenvolvimento do conceito de ReCo, assim como colaborar com a ANEPC, contribuindo para a edificação do SNPCE;
- [LE5] Promover a área de Investigação & Desenvolvimento das FFAA, o duplo-uso das capacidades militares e a interoperabilidade com o setor público e privado;
- [LE6] Participar na criação de legislação adequada, que defina a interligação entre os setores público, privado e militar.

No que diz respeito aos elementos que servirão de suporte à edificação da futura capacidade de ReCo, estes consistem, muito sumariamente, em:

- **Doutrina.** Criar doutrina, utilizando o conceito de ReCo como base concetual;
- **Organização.** Adaptar a organização dos Ramos e do EMGFA, criando cargos/funções no âmbito da ReCo;



- **Treino.** Desenvolver uma estratégia ao nível das FFAA que permita treinar a ReCo, envolvendo os sectores público e privado;
- **Material.** Desenvolver ferramentas e/ou metodologias que apoiem a implementação da ReCo;
- **Liderança.** Instruir e treinar a liderança para “pensar” ReCo;
- **Pessoal.** Fomentar a formação do pessoal em ReCo;
- **Infraestruturas.** Desenvolver a ReCo das infraestruturas críticas internas (*e.g.* sistemas de energia, comunicações);
- **Interoperabilidade.** Promover a interoperabilidade entre os Ramos e os sectores público e privado.

A transposição da ReCo proposta, permitirá ultrapassar os DE1 e DE3, contribuindo ainda para o DE2, constituindo-se desta forma, como a base do processo de implementação da capacidade de ReCo nas FFAA.

No entanto, dado que a transposição não depende apenas da vontade e capacidade das FFAA, uma vez que a ReCo é uma capacidade que se constrói de forma colaborativa entre as FFAA e entidades dos sectores público e privado, o envolvimento da tutela aos níveis político, financeiro e legal, é determinante para a sua implementação.



5. Conclusões

A imprevisibilidade e a incerteza do ambiente geoestratégico, em que a anexação da Crimeia pela Rússia representa um exemplo paradigmático, e o reconhecimento de que as FFAA dos Aliados dependem mais do que nunca de capacidades e infraestruturas que são operadas ou pertencem ao setor civil, trouxeram um novo desafio em termos de segurança coletiva à NATO.

É neste contexto que os países Aliados assumiram o *Commitment to Enhance Resilience*, contra todo o espectro de ameaças, comprometendo-se em cumprir os sete RB da resiliência nacional, cujo foco é: (i) garantir a continuidade do governo; (ii) a manutenção dos serviços críticos à população; (iii) e o apoio às forças militares utilizando meios civis.

Estando ancorada no art.º 3.º do Tratado da NATO, a resiliência nacional de cada Aliado é uma responsabilidade individual, sendo a base para a resiliência coletiva da Aliança.

Materializa-se desta forma uma nova estratégia da NATO, em que o conceito de resiliência assume um papel central na prossecução de uma Dissuasão e Defesa credíveis.

No âmbito das FFAA, é ao nível da Aliança que o conceito de resiliência tem vindo a ser difundido, sendo que as FFAA Portuguesas são um elemento fundamental para a garantia e desenvolvimento da resiliência nacional.

No entanto, e apesar da sua resiliência implícita, durante a fase exploratória, verificou-se que estas não evidenciaram estar a operacionalizar a resiliência de forma sistemática e organizada, o que representa o problema a que se pretende responder com este TII.

Nesta conjuntura, o conceito de ReCo, em processo de desenvolvimento pela NATO e cujo foco são as operações militares, emerge como o conceito chave a ser aplicado pelas FFAA, de modo a aumentarem a sua resiliência, tornando-se mais aptas a enfrentar as novas ameaças, e ao mesmo tempo, ficarem em conformidade com os requisitos atuais e futuros da Aliança.

Esta investigação teve como objeto a ReCo, enquanto capacidade militar, e foi delimitada nos domínios: (i) temporal, ao período compreendido entre a Cimeira da NATO de Varsóvia e a atualidade (2016-2020); (ii) espacial, ao território nacional; (iii) de conteúdo, ao contexto NATO que facultou o quadro de referência para analisar a ReCo e a transposição para a edificação de uma nova capacidade militar das FFAA.



Neste âmbito, o estudo orientou-se pela QC da investigação - *Como transpor o conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciado na edificação de uma nova capacidade militar?*

No que respeita ao procedimento metodológico, esta investigação constituiu-se em três fases (exploratória, analítica e conclusiva), utilizando um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista, de âmbito qualitativo com reforço quantitativo, num desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso.

Neste contexto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro, que constitui a introdução. O segundo, destinou-se ao enquadramento teórico e concetual. O terceiro, pautou-se pela apresentação da metodologia e do método utilizados, com a especificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas para a sua análise. O quarto, orientou-se pela apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões da investigação. O quinto, que corresponde ao capítulo atual, apresenta as conclusões.

De modo a alcançar o OG, através da resposta à QC que norteou esta investigação, foram estabelecidos três OE, operacionalizados em três QD.

Desta forma, no que respeita ao OE1, *Analisar o conceito de Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar*, o seu estudo teve por base a resposta à correspondente QD, realizada através da análise documental do conceito NATO de ReCo. A análise permitiu concluir que a ReCo tem como foco as operações militares num cenário de Defesa Coletiva, mas no seu estado de desenvolvimento atual, o conceito está orientado para a aplicação ao nível da NATO como organização e não às Nações.

A visão subjacente à ReCo, é uma Aliança capaz de executar operações com sucesso e de forma sustentada, pela preparação, absorção, recuperação e adaptação a choques inesperados ou estratégicos, através de estruturas, sistemas e processos resilientes e harmonizados, facilitados por uma colaboração persistente entre as entidades públicas, militares e privadas.

O estabelecimento das condições necessárias à sua implementação, realiza-se através de cinco LE, cuja efetivação se baseia no compromisso político do *Commitment to Enhance Resilience*, a saber:

- [LE1] Promover a adesão e coesão dos Aliados em relação ao conceito de ReCo;
- [LE2] Identificar as lacunas no âmbito da realização do Nível de Ambição da NATO;



- [LE3] Estabelecer requisitos quantitativos e orientações, que apoiem as Nações a implementar a ReCo;
- [LE4] Estabelecer relações persistentes entre os setores militar, público, privado e outras entidades;
- [LE5] Melhorar a área de Investigação & Desenvolvimento, o duplo-uso das capacidades dos setores militar, público e privado e a sua interoperabilidade.

A materialização do conceito é proposta através da edificação de uma capacidade militar, identificando um conjunto de orientações no âmbito de cada componente DOTMLPPII, que carecem ainda de desenvolvimento suplementar.

A efetivação da sua implementação exige ainda a necessidade de desenvolver medidas no âmbito político-legal, que apoiem e permitam a interligação e o trabalho colaborativo entre os setores militar, publico e privado.

Em relação ao OE2, *Analisar o contributo das FFAA Portuguesas para o desenvolvimento da resiliência Nacional, no âmbito do compromisso com a NATO*, de forma a dar resposta à respetiva QD, foi realizada análise documental e aplicado um questionário a 44 oficiais (39 oficiais superiores e cinco oficiais gerais), em que 43,2% desempenhavam funções, à data ou anterior, de Chefe de Divisão. Da análise dos dados verificou-se que o contributo das FFAA é realizado através do cumprimento das missões no âmbito da proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações. Para tal são utilizadas várias capacidades do SF, em que o AME se constitui como o mecanismo principal a utilizar, uma vez que todas as suas capacidades respondem aos sete RB, com a exceção do apoio ao combate a incêndios. Existem ainda, um conjunto de outras capacidades/recursos/ações que contribuem para a resposta a cada RB, e.g. disponibilização de pessoal especializado, disponibilização de infraestruturas (armazenamento, comando e controlo, alojamento), disponibilização de equipamentos (geradores elétricos, tratamento de água, etc.).

Pelas razões apresentadas, e ainda pela sua capacidade de planeamento, organização e resposta em situações de crise, as FFAA constituem-se como uma reserva estratégica de meios e capacidades, desempenhando uma função primordial no garante da resiliência nacional, como demonstrado pelo apoio no âmbito da COVID-19.

No entanto, existem constrangimentos que importa ultrapassar de modo a potenciar o apoio a prestar, a saber: (i) a não inclusão das FFAA nas iniciativas que têm decorrido para o desenvolvimento da resiliência nacional; (ii) a falta de coordenação e orientação



estratégica por parte da ANEPC; (iii) o facto de o SNPCE não se encontrar aprovado. Em relação ao SNPCE, considera-se ainda importante que a sua organização futura permita dar resposta aos sete RB e que as FFAA participem na sua edificação.

No concernente ao OE3, *Analisar o estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA Portuguesas*, e à resultante QD, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a quatro oficiais gerais em funções de supervisão e coordenação dos Estados-Maiores dos três Ramos das FFAA e do EMGFA. Da análise dos dados, concluiu-se que:

- Apesar de não existir doutrina e a organização das FFAA não incluir cargos/funções específicas no âmbito da resiliência, estas possuem resiliência de uma forma implícita, sendo considerada importante pela liderança a sua implementação, apesar da inexistência de uma estratégia para a consubstanciar;
- Não é proporcionada formação em resiliência aos militares, os planos de treino não incluem a resiliência como um objetivo a atingir e o pessoal não é seleccionado para funções no âmbito da resiliência com base no seu conhecimento/formação;
- Em relação às infraestruturas, os recursos alimentares, os sistemas de comunicações e de transportes, são parcialmente resilientes ou possuem resiliência implícita e os sistemas de energia são resilientes ou possuem resiliência implícita.
- Em relação à interoperabilidade, foi verificado não existir coordenação por parte das FFAA com organismos civis no que respeita à implementação da resiliência, existindo, todavia, alguma interoperabilidade entre os ramos.
- É unânime a importância do desenvolvimento do conceito de ReCo e a sua implementação nas FFAA, contribuirá para o sucesso e eficácia das missões e operações militares, antecipando-se como desafios a falta de doutrina e as restrições em recursos humanos e financeiros.
- A orientação e coordenação estratégica por parte da ANEPC no sentido de orientar os esforços das FFAA para a resposta nacional aos sete RB revela-se inexistente, o que constitui uma lacuna que se considera essencial resolver.

Pelo apresentado, verificou-se que as FFAA Portuguesas não implementam o conceito de resiliência NATO, sendo considerada importante a sua implementação.



Face ao exposto, em resposta ao OG, *Propor a transposição do conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciado na edificação de uma nova capacidade militar*, e à correspondente QC, verificou-se que, no âmbito do compromisso de Portugal em desenvolver a resiliência nacional, surgem três desafios às FFAA:

- [DE1] Implementar a capacidade de ReCo nas FFAA;
- [DE2] Potenciar o apoio das FFAA à resposta aos sete RB da resiliência nacional;
- [DE3] Contribuir para o prestígio de Portugal no seio da NATO, como um Aliado proativo no garante da resiliência coletiva.

O processo proposto baseia-se na identificação das condições – LE - que permitirão uma transposição efetiva, envolvendo as FFAA e as entidades que se considerem necessárias, e na identificação dos elementos que servirão de suporte a cada componente da futura capacidade de ReCo (DOTMLPII). Neste contexto, foram identificadas seis LE que se resumem da seguinte forma:

- [LE1] Promover a adesão e coesão dos Ramos e da tutela para a transposição da ReCo, garantindo a obtenção dos recursos necessários para o efeito;
- [LE2] Avaliar o estado de ReCo de cada Ramo, identificando as lacunas e as necessidades associadas;
- [LE3] Identificar as capacidades e serviços do setor público e privado essenciais para o apoio à realização das operações militares;
- [LE4] Estabelecer comunidades de interesse e participar no desenvolvimento do conceito de ReCo, assim como colaborar com a ANEPC, contribuindo para a edificação do SNPCE;
- [LE5] Promover a área de Investigação & Desenvolvimento das FFAA, o duplo-uso das capacidades militares e a interoperabilidade com o setor público e privado;
- [LE6] Participar na criação de legislação adequada, que defina a interligação entre os setores público, privado e militar.

A transposição da ReCo proposta, permitirá ultrapassar os DE1 e DE3, contribuindo adicionalmente para o DE2, constituindo-se desta forma, como a base do processo de implementação da capacidade de ReCo nas FFAA.

No entanto, dado que a transposição não depende apenas da vontade e capacidade das FFAA, uma vez que a ReCo é uma capacidade que se constrói de forma colaborativa



entre as FFAA e entidades dos setores público e privado, o envolvimento da tutela aos níveis político, financeiro e legal, é determinante para a sua implementação.

Neste seguimento, identifica-se como **principal contributo** para o conhecimento, decorrente da presente investigação, o desenvolvimento de um quadro de ação que materializa a transposição da ReCo para as FFAA.

Esta investigação encerra uma **limitação** que importa considerar, ainda que lhe seja alheia. Esta consiste no facto de o conceito de ReCo se encontrar ainda em desenvolvimento e carecer de aprovação formal pelos Aliados, pelo que a sua versão final poderá diferir do que foi identificado neste TII, condicionando a forma como se propõe a transposição do conceito para as FFAA Portuguesas.

No que respeita a **estudos futuros**, considera-se pertinente continuar a desenvolver o processo que permitirá implementar a ReCo como uma capacidade das FFAA Portuguesas, envolvendo, para além das FFAA, outras entidades consideradas necessárias.

Decorrente do presente trabalho, **recomenda-se** ao EMGFA e às Representação Militar Portuguesa e Delegação Portuguesa junto da NATO (Bruxelas) o acompanhamento e participação no processo de desenvolvimento da resiliência coletiva da NATO (e.g. revisão dos sete RB; *Policy Framework for Civil-Military Interaction in Support of Enablement and Resilience*) e da ReCo. Recomenda-se, igualmente, a criação de um grupo de trabalho conjunto, ao nível do EMGFA, com o objetivo de se constituir como ponto focal para o desenvolvimento da ReCo nas FFAA Portuguesas.

Perante a imprevisibilidade que caracteriza as ameaças atuais, a transposição da ReCo para as FFAA Portuguesas, consubstanciada numa nova capacidade militar, é assim determinante para a resposta ao compromisso em desenvolver a resiliência nacional, contribuindo para a afirmação de Portugal como um Aliado proativo no garante da resiliência coletiva e da estratégia de Dissuasão e Defesa da Aliança.

“The coronavirus crisis has reminded us all of the importance of resilience, because this is about protecting our societies against different threats, different crises. And that’s also a reason why actually NATO has a core task or a main responsibility to ensure resilience.”

NATO Secretary General Jens Stoltenberg (2020)



Referências Bibliográficas

- Allied Command Transformation (ACT). (2018). *Collaborative Resilience Concept Workshop, 20-22 March 2018 – Summary of Outcomes*. 7300/TSC-FCL-0150/TT-180439/Ser_NU0259. 16 April 2018. Norfolk: Headquarters Supreme Allied Commander Transformation.
- Allied Command Transformation (ACT). (2019). *Collaborative Resilience Capstone Concept - Final Draft Review*. ACT/CAPDEV/CAP/TT-1493/SER:NU0274. 08 de agosto. Norfolk: Headquarters Supreme Allied Commander Transformation.
- Allied Command Transformation (2020). (18 de maio). *Resilience Strategy – Briefing to SACT*. Em: Reunião com o *Supreme Allied Commander Transformation*. Briefing do Supreme Allied Commander Transformation, Virginia, E.U.A.
- Civil-Military Cooperation - Centre of Excellence. (2019). *Resilience through Civil Preparedness. A CCOE Info Sheet*. [versão PDF]. Retirado de <https://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2019/07/Resilience-through-Civil-Preparedness.pdf>
- Comando Conjunto para as Operações Militares. (2020, 03 de maio). Briefing Comando Conjunto para as Operações Militares. Em: Estado-Maior-General das Forças Armadas. Oeiras.
- Conselho Superior de defesa Nacional. (2014). *Sistema de Forças* (SF 2014). Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- Conselho de Ministros. (2020, 23 de abril). Comunicado do Conselho de Ministros de 23 de abril de 2020 [Página online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=342>
- Cravinho, J. G. (2020). Intervenção do Ministro da Defesa Nacional, João Gomes Cravinho, na audição em sede de Comissão de Defesa Nacional sobre a pandemia da COVID-19. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=f0ac37fd-8121-4b86-9c8e-576248da283f>
- Decreto-Lei n.º 45/2019, de 01 abril. (2019). *Aprova a orgânica da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil*. Diário da República, 1.ª série, 64, 1798-1808 . Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Diretiva Operacional (DIROP). (2018). DIROP n.º 32/CEMGFA/2018, de 30 de maio. (2018). *Participação das Forças Armadas em ações de Proteção Civil*. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.



- European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. (s.d.). Hybrid Threats [Página online]. Retirado de <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats/>
- Lei n.º 27/2006, de 03 de julho (2006). *Aprova a Lei de Bases da Proteção Civil*. Diário da República, 1.ª Série, 126, 4696-4706. Lisboa: Assembleia da República.
- Machado, R. S. (Coord.). (2020). *Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19)* – Documento em Pré-Preparação [Versão PDF]. Retirado de <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-nacional-de-preparacao-e-resposta-para-a-doenca-por-novo-coronavirus-covid-19-pdf.aspx>
- Meyer-Minnemann, L. (s.d.). *Resilience and Alliance Security: The Warsaw Commitment to Enhance Resilience* [versão PDF]. Retirado de <https://archive.transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2016/12/resilience-forward-book-meyer-minnemann-final.pdf>
- Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Conceito Estratégico Militar (CEM)*. Lisboa: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (1949, 04 de abril, atualizado a 19 de junho de 2017). Tratado do Atlântico Norte [página online]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=pt
- North Atlantic Treaty Organization. (2016a, 08 de julho). Commitment to enhance resilience [Página online]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm
- North Atlantic Treaty Organization. (2016b). *Warsaw Summit Communiqué. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw 8-9 July 2016*. [versão PDF]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm
- North Atlantic Treaty Organization. (2017a). *Evaluation Criteria on Resilience*. PO(2017)0094. 24 de fevereiro. Bruxelas: NATO International Staff.
- North Atlantic Treaty Organization. (2018a). *Guidance to National Authorities for Planning for Incidents Involving Catastrophic Mass Casualties*. AC/98-D(2018)0002-REV1. 26 de março. Bruxelas: North Atlantic Council
- North Atlantic Treaty Organization. (2018b, 12 de junho). Strategic Concepts [Página online]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_56626.htm



- North Atlantic Treaty Organization. (2018c, 28 de junho). NATO Defence Planning Process [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm
- North Atlantic Treaty Organization. (2019a, 04 de dezembro). London Declaration. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in London 3-4 December 2019 [Página *online*] Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_171584.htm?selectedLocale=en
- North Atlantic Treaty Organization. (2019b). *Civil Preparedness Questions in 2019 Defence Planning Capability Survey*. AC/98-N(2019)0007 INV. 3 de março. Bruxelas: North Atlantic Treaty Organization.
- North Atlantic Treaty Organization - NATO Standardization Office. (2019c). *AAP-06 Edition 2019. NATO Glossary of Terms and Definitions*. Bruxelas: North Atlantic Treaty Organization - NATO Standardization Office.
- North Atlantic Treaty Organization. (2019d). *Guidance for National Authorities to Identify and Assess Critical National Infrastructure Resilience and Interdependencies in the Communications and Energy Sectors*. AC/98-D(2019)0009 (INV). 18 de outubro. Bruxelas: North Atlantic Council.
- North Atlantic Treaty Organization. (2019e). *Realignment of the Civil Emergency Planning Committee (CEPC) Planning Groups to the Baseline Requirements for National Resilience*. PO(2019)0406 (INV). 18 de outubro. Bruxelas: NATO International Staff
- North Atlantic Treaty Organization. (2020a, 15 de abril). Press conference by NATO Secretary General Jens Stoltenberg following the virtual meeting of the North Atlantic Council Defence ministers' session [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_175087.htm?selectedLocale=en
- North Atlantic Treaty Organization. (2020b, 31 de março). Resilience and Article 3 [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm
- North Atlantic Treaty Organization. (2020c, 31 de março). Civil Preparedness [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49158.htm



- North Atlantic Treaty Organization. (2020d). *Revised CEPC Program of Work to the June 2020 Meeting of Defence Ministers*. AC/98-D(2020)0004. 23 de abril. Bruxelas: North Atlantic Council.
- North Atlantic Treaty Organization. (2020e, 23 de março). Readiness Action Plan [Página online]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm
- Plataforma Nacional para a Redução de Riscos de Catástrofes. (2017). *Boas Práticas de Resiliência de Infraestruturas Críticas – Setor Privado e Setor Empresarial do Estado* [versão PDF]. Retirado de http://www.prociv.pt/bk/EDICOES/OUTRASEDICOES/Documents/Boas_Praticas_Resiliencia_Infraestruturas_Criticas_Setor_Privado_e_Empresarial_Estado_2017.pdf
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 05 de abril (2013). *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Roepke W-D. & Thankey H. (2019). Resilience: The First Line of Defence. *The Three Swords Magazine*, 34, pp.50-53 [versão PDF]. Retirado de http://www.jwc.nato.int/images/stories/_news_items_/2019/three-swords/ResilienceTotalDef.pdf
- Santos, L. A. B. & Lima, J. M. M. V. (coords). (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Stoltenberg, J. (2020, de 03 de abril). Press conference by NATO Secretary General Jens Stoltenberg following the meeting of NATO Ministers of Foreign Affairs [Página online]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_174772.htm?selectedLocale=en



Apêndice A – Glossário

Ameaças híbridas. Ações coordenadas e sincronizadas, dirigidas às vulnerabilidades sistêmicas dos Estados e Instituições democráticos, através de uma grande variedade de meios não militares. (European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats, s.d).

Baixa humana. Por baixa humana entende-se uma pessoa com necessidade de apoio médico (NATO, 2018a,p.1-5).

Baixas humanas em massa. A NATO utiliza o número de 1000 baixas em termos de planeamento, podendo este número ser ajustado ao nível nacional (NATO, 2018a, p.1-3).

Capacidade Militar. Capacidade militar, segundo o Conceito Estratégico Militar deve entender-se como o “[...] conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito [...], englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, [...]” (Ministério da Defesa Nacional, 2014), p. 38). Esta definição está em consonância com a definição NATO, conforme o AAP-6 (NATO, 2019c).

COVID-19 - “Doença causada pelo novo coronavírus / SARS-CoV-2 / 2019-nCoV” (Machado, 2020).

Engenho. Um sistema é engenhoso quando consegue determinar que atingiu o seu objetivo ou, quando isso não acontece, desenvolve e executa planos alternativos (ACT, 2019, p.A-8).

NATO Core Tasks. As *Core Tasks* da Aliança encontram-se identificadas no Conceito Estratégico da NATO, que data de 2010. São elas a Defesa Coletiva, a Gestão de Crises e a Segurança Cooperativa (NATO, 2018b).

NATO Readiness Action Plan. O *NATO Readiness Action Plan* é uma das respostas da NATO à anexação da Crimeia pela Rússia em 2014. Foi iniciado na Cimeira de Gales em 2014, com o objetivo de assegurar que a Aliança está preparada para responder rápida e firmemente aos desafios de segurança colocados a Este e a Sul, constituindo o reforço mais significativo em Defesa Coletiva desde a Guerra Fria. (NATO, 2020e).

Nível de ambição da NATO. Consiste na definição do número, escala e natureza das operações que a Aliança considera ser necessário executar no futuro, sendo definido



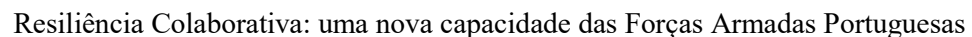
durante a realização das orientações políticas (*Political Guidance*), que é o primeiro de cinco passos do NATO *Defence Planning Process* (NATO, 2018c).

Proteção Civil. “[Atividade] desenvolvida pelo Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais, pelos cidadãos e por todas as entidades públicas e privadas com a finalidade de prevenir riscos colectivos inerentes a situações de acidente grave ou catástrofe, de atenuar os seus efeitos e proteger e socorrer as pessoas e bens em perigo quando aquelas situações ocorram.” (Lei n.º 27/2006, de 03 de julho, p.4696).

Redundância. Um sistema é redundante se contiver duplicação de componentes ou funções críticas com a intenção de aumentar a sua confiabilidade, normalmente sob a forma de elementos de reserva ou de uma capacidade “à prova de falha” (ACT, 2019, p.A-8).

Robustez. Um sistema é robusto quando consegue continuar a funcionar na presença de desafios internos ou externos sem que existam mudanças fundamentais no sistema original (ACT, 2019, p.A-8).

Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência. O SNPCE “Visa garantir a organização e preparação dos setores estratégicos do Estado para fazer face a situações de crise ou de guerra, tendo como fim assegurar a liberdade e a continuidade da ação governativa; o funcionamento regular dos serviços essenciais do Estado; e a segurança e o bem-estar das populações” (Conselho de Ministros, 2020).



Apêndice B – Modelo de análise

Objetivo Geral	Propor a transposição do conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciado na edificação de uma nova capacidade militar.						
Objetivos Específicos	Questão Central	Como transpor o conceito NATO de Resiliência Colaborativa para as FFAA Portuguesas, consubstanciado na edificação de uma nova capacidade militar?					
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados	
OE1 Analisar o conceito de Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar	QD1 Em que consiste o conceito de Resiliência Colaborativa enquanto capacidade militar?	Resiliência coletiva (NATO)	NATO	Colaborativa	Visão	Análise documental, inquérito e entrevistas semiestruturadas	
					Ideias-chave		
					Objetivos		
					Linhas de Esforço		
					Resultados		
					Político-legal		
					Doutrina		
					Organização		
					Treino		
					Material		
					Liderança		
					Pessoal		
OE2 Analisar o contributo das FFAA Portuguesas para o desenvolvimento da resiliência nacional, no âmbito do compromisso com a NATO	QD2 Qual é o contributo das FFAA Portuguesas, para o desenvolvimento da resiliência nacional, no âmbito do compromisso com a NATO?	Resiliência coletiva (NATO)	Nacional	Civil Preparedness	Infraestruturas		
					Interoperabilidade		
					Continuidade da capacidade governativa		
					Fornecimento de energia resiliente		
					Movimento não-controlado de pessoas		
					Recursos alimentares resilientes		
					Baixas humanas em massa		
Comunicações resilientes							
OE3 Analisar o estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA	QD3 Qual é o estado de implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA			Resiliência coletiva (NATO)	Nacional	Militar	Transportes resilientes
							Doutrina
							Organização
							Treino
		Material					
Liderança							



Resiliência Colaborativa: uma nova capacidade das Forças Armadas Portuguesas

Portuguesas	Portuguesas?				Pessoal	
					Infraestruturas	
					Interoperabilidade	



Apêndice C – Guião do questionário sobre o contributo das FFAA para o cumprimento dos sete RB da resiliência nacional

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2019/20 pelo COR/PILAV Luís Manuel Nunes Serôdio, subordinado ao tema “Resiliência Colaborativa: uma nova Capacidade das Forças Armadas Portuguesas”.

O questionário é anónimo e a informação recolhida é confidencial, destinando-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação. A sua participação é de extrema importância para a qualidade dos resultados obtidos, não existindo respostas corretas ou incorretas.

1ª Parte – Dados sociodemográficos

1 – Qual o “Ramo” das Forças Armadas a que pertence?

EMGFA

CCOM

MARINHA

EXÉRCITO

FORÇA AÉREA

2 – Qual é o seu posto?

Tenente-coronel/Capitão-de-fragata

Coronel/Capitão-de-mar-e-guerra

Oficial general

3 – Qual a função que desempenha? No caso de ser auditor do Curso de Promoção a Oficial General, indique a função anterior.

Comandante de Unidade (ou equivalente)

Comandante de Subunidade (ou equivalente)

Chefe de Divisão de Estado-Maior (ou equivalente)

Chefe de Repartição de Divisão de Estado-Maior (ou equivalente)

Chefe de Serviço

2ª Parte – Resposta aos Requisitos Base da resiliência nacional

De seguida, são apresentados os sete RB da resiliência nacional, para dar resposta a emergências ou desastres, em períodos de paz, e, particularmente, em períodos de crise ou guerra.

4 - O Requisito Base número um (RB1) visa garantir a continuidade da capacidade governativa e dos serviços críticos governamentais à população civil e às forças militares, onde se incluem a capacidade de tomar decisões, de comunicá-las e implementá-las. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB1, através das seguintes capacidades/recursos/ações?	Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui totalmente
	1	2	3	4	5
Sistemas de comunicação e informação.					
Infraestruturas para Comando e Controlo.					
Treino, em coordenação com a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil.					
Proteção física de infraestruturas críticas (de acordo com o quadro legal estabelecido).					
Nomear elementos de ligação.					



	Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui totalmente
5 - O Requisito Base número dois (RB2) visa garantir a existência de sistemas de fornecimento de energia resilientes (e.g. capacidade redundante no caso de disrupção dos serviços; segmentação de redes; capacidade de armazenamento). Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB2, através das seguintes capacidades/recursos/ações?					
Geradores elétricos.					
Pessoal técnico (área de energia; condutores de matérias perigosas; etc.).					
Capacidade autónoma de armazenamento de combustíveis.					
Transporte de combustíveis (via terrestre/aérea/marítima).					
Participação na elaboração dos planos de resposta.					
6 - O Requisito Base número três (RB3) visa garantir a capacidade de lidar com o movimento não controlado de pessoas – mais de 2% da população nacional – mantendo a capacidade de cumprir os compromissos militares com a Aliança. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB3, através das seguintes capacidades/recursos/ações?					
Disponibilização de áreas/infraestruturas para abrigos.					
Identificação prévia e coordenação de rotas a utilizar para o movimento de forças militares.					
Participação na segurança física das rotas e dos transportes (de acordo com a legislação em vigor).					
Disponibilização de meios de transporte.					
Apoio na área dos cuidados de saúde (médicos; enfermeiros; equipamento).					
7 – O Requisito Base número quatro (RB4) visa garantir a resiliência dos recursos alimentares – água e comida – assegurando a segurança em relação a disrupção do fornecimento, sabotagem, entre outros. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB4, através das seguintes capacidades/recursos/ações?					
Equipamento e pessoal técnico para tratamento de água.					
Meios de transporte e/ou distribuição de recursos alimentares (via aérea e/ou via terrestre e/ou via marítima).					
Equipamento e pessoal técnico para resposta a ameaças biológicas e químicas.					
Participação na segurança física das infraestruturas críticas (de acordo com a legislação em vigor) relacionadas com os recursos alimentares.					
Disponibilização de infraestruturas para armazenamento alternativo.					
8 – O Requisito Base número cinco (RB5) visa garantir a capacidade de lidar com baixas humanas em massa, envolvendo 1000 pessoas ou mais. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB5, através das seguintes capacidades/recursos/ações? <i>Nota: por baixa humana entende-se a necessidade de prestar apoio médico.</i>					
Instalações de apoio médico de campanha.					
Hospital das Forças Armadas.					
Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.					
Transporte de vítimas (via aérea e/ou via terrestre e/ou via marítima).					
Pessoal para apoio médico (médicos; enfermeiros; outros).					



9 - O Requisito Base número seis (RB6) visa garantir sistemas de comunicação resilientes, assegurando o funcionamento das telecomunicações e das redes cibernéticas. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB6, através das seguintes capacidades/recursos/ações?	Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui totalmente
Centro de Ciberdefesa das Forças Armadas (EMGFA).					
Sistemas de comunicação via satélite.					
Sistema de Informação e Comunicações Tático (SIC-T) do Exército.					
Sistemas móveis de comunicação voz.					
Pessoal técnico.					
10 – O Requisito Base número sete (RB7) visa garantir sistemas de transporte resilientes, assegurando que as forças militares da NATO podem movimentar-se pelo território nacional rapidamente e que os serviços civis podem contar com a redes de transporte existentes. Como avalia o contributo das FFAA Portuguesas para a resposta nacional ao RB7, através das seguintes capacidades/recursos/ações?					
Meios de transporte militares (aéreos e/ou terrestres e/ou marítimos).					
Infraestruturas de transporte militares (e.g. bases aéreas; portos).					
Participação na segurança física das infraestruturas críticas (de acordo com a legislação em vigor) relacionadas com o sistema de transporte.					
Estabelecimento de corredores para trânsito de forças militares.					
Meios próprios para comando, controlo e coordenação dos movimentos de transporte.					



Apêndice D – Guião das entrevistas semiestruturadas

Instituto Universitário Militar
Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2019/2020
Trabalho de Investigação Individual
RESILIÊNCIA COLABORATIVA: UMA NOVA CAPACIDADE DAS FFAA PORTUGUESAS.
Auditor: Coronel Piloto-Aviador Luís Serôdio
Orientador: Professora Doutora Teresa Rodrigues
Coorientador: Capitão-de-Mar-e-Guerra Moita Rodrigues

Questões:

- Q1. Doutrina. O seu Ramo/EMGFA possui doutrina (Manual, Norma de Execução Permanente, Diretiva, etc.) que orienta a implementação do conceito de resiliência NATO?
- Q2. Organização. O seu Ramo/EMGFA possui na sua organização órgãos/elementos cujas funções incluem a responsabilidade de implementar o conceito de resiliência NATO?
- Q3. Treino. O plano anual de treino do seu Ramo/EMGFA inclui o treino da resiliência NATO nos objetivos a alcançar?
- Q4. Material. O seu Ramo/EMGFA possui equipamentos/tecnologia (e.g. aplicação informática, simulador, etc.) que apoie a implementação do conceito de resiliência NATO?
- Q5. Liderança. No que respeita ao nível estratégico do seu Ramo/EMGFA, a liderança considera importante a implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA Portuguesas?
- Q6. Liderança. No que respeita ao nível estratégico do seu Ramo/EMGFA, existe uma estratégia para a implementação do conceito de resiliência NATO de forma sistemática no seu Ramo/EMGFA?
- Q7. Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, providencia oportunidades de formação, em Portugal, sobre o conceito de resiliência NATO?
- Q8. Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, providencia oportunidades de formação, no estrangeiro, sobre o conceito de resiliência NATO?
- Q9. Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, seleciona os militares com a formação adequada para desempenhar as funções relacionadas com a resiliência NATO?
- Q10. Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, possui pessoal qualificado em número suficiente para ocupar os cargos com responsabilidade na área da resiliência NATO?
- Q11. Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu Ramo/EMGFA, desenvolve ações no sentido de garantir a resiliência dos seus sistemas de energia, e.g. planos e redes de apoio/reserva?
- Q12. Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu Ramo/EMGFA, desenvolve ações no sentido de garantir a resiliência dos recursos alimentares – comida e água – assegurando a sua segurança em relação a disrupção do fornecimento ou sabotagem?
- Q13. Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu Ramo/EMGFA, desenvolve ações no sentido de garantir comunicações resilientes, assegurando que as telecomunicações e as redes cibernéticas funcionam mesmo sob condição de crise, existindo capacidade de apoio/reserva?
- Q14. Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu Ramo/EMGFA, desenvolve ações no sentido de garantir sistemas de transporte resilientes, para o movimento efetivo das suas forças em território Nacional?
- Q15. Interoperabilidade. Em relação à interoperabilidade, o seu Ramo/EMGFA, coordena as ações conducentes à implementação do conceito de resiliência NATO com organismos civis, e.g. Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, entre outros?
- Q16. Interoperabilidade. Em relação à interoperabilidade, o seu Ramo/EMGFA, possui requisitos comuns com os outros Ramos, no que diz respeito ao conceito de resiliência NATO?
- Q17. Considera que, ao nível estratégico, existe uma orientação clara, precisa e que inclua a dimensão total dos sete Requisitos Base da resiliência nacional, por parte da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, que permita às FFAA contribuírem de forma efetiva para a resposta nacional?
- Q18. Considera importante o desenvolvimento do conceito de Resiliência Colaborativa, uma vez que ele se aplica de forma direta às FFAA da Aliança, de modo a garantir a sua capacidade de realizar operações militares?
- Q19. Que benefício(s) identifica com a implementação do conceito de Resiliência Colaborativa nas FFAA Portuguesas?
- Q20. Que desafios será possível, desde já, antecipar para a implementação do conceito de Resiliência Colaborativa nas FFAA Portuguesas?

**Apêndice E – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas**

Q1-Doutrina. O seu ramo/EMGFA possui doutrina (Manual, Norma de Execução Permanente, Diretiva, etc.) que oriente a implementação do conceito de resiliência NATO?										
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo				
E1	Falamos sobre isso, escrevemos sobre isso, mas não temos doutrina.					1.1				
	O sistema militar tem uma resiliência própria, implícita, e aí temos essa resiliência, mas não temos uma resiliência organizada.”					1.2				
	“A falta dos elementos DOTMLPPII, vai fazer colapsar a capacidade das FFAA de responder de forma resiliente.									
E2	Não temos doutrina específica para a resiliência.					1.1				
	[...] temos implícito (não explícito) o princípio da resiliência. Mas, mais uma vez, é uma resiliência implícita, interna, mas não diretamente segundo o conceito NATO.”					1.2				
E3	Não existe Doutrina específica para a implementação do conceito de capacidade de resiliência da NATO.					1.1				
E4	Não existe doutrina para a implementação da resiliência, uma vez que não existem orientações específicas para implementar a resiliência como uma capacidade independente.					1.1				
	A resiliência é uma característica, é um elemento que está presente mas de forma implícita.					1.2				
Categorias		Subcategorias	Unidades de Registo		Entrevistados		Unidade Enumeração	Resultados (%)		
					1	2	3	4		
Doutrina		Inexistente	1.1 Inexistente		1	1	1	1	4	100%
Resiliência NATO nas FFAA		Implícita	1.2 Implícita		1	1		1	3	75%
Conclusão da questão nº1										
Todos os entrevistados indicam que não existe doutrina específica que oriente a implementação do conceito NATO de resiliência. Em 75% das respostas é indicado que existe resiliência nos sistemas militares, embora seja de uma forma implícita.										

Q2-Organização. O seu ramo/EMGFA possui na sua organização órgãos/elementos cujas funções incluem a responsabilidade de implementar o conceito de resiliência NATO?										
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo				
E1	O [...] deveria ter cerca de 700 pessoas, de acordo com o <i>peace establishment</i> definido. Estão colocadas apenas 400.					2.1				
E2	Não temos entidades ou elementos na organização do [...] com a função específica de pensar ou implementar a resiliência.					2.1				
E3	Elementos dedicados para a implementação do conceito não existem.					2.1				
E4	[...] não existe. O que existe são responsabilidades ao nível sectorial cujas ações concorrem para aplicar a resiliência, como é o caso do desenvolvimento e implementação de planos de contingência.					2.1				
Categorias		Subcategorias	Unidades de Registo		Entrevistados	Unidade Enumeração	Resultados (%)			
Organização		Inexistente	2.1 Inexistente		1	2	3	4	4	100%
Conclusão da questão nº2										
Todos os entrevistados indicam que não existem elementos na sua organização cujas funções incluam a responsabilidade de implementar o conceito de resiliência NATO. Um dos entrevistados (25%) indica que “existem responsabilidades ao nível sectorial cujas ações concorrem para aplicar a resiliência, como é o caso do desenvolvimento e implementação de planos de contingência”.										



Q3-Treino. O plano anual de treino do seu ramo/EMGFA inclui o treino da resiliência NATO nos objetivos a alcançar?								
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo		
E1	Não conseguimos que o treino da resiliência seja um dos objetivos. Conseguimos treinar alguns aspetos da resiliência, por exemplo na área do “cyber” [ciberdefesa], mas são coisa mínimas.					3.1		
E2	Treinamos a resiliência de forma indireta, empírica, não estruturada, ao nível tático, [...]. No entanto, não incluímos de forma explícita nos exercícios que realizamos os objetivos referentes à resiliência que pretendemos alcançar.					3.1		
E3	O treino ministrado [...] contempla alguns dos objetivos da capacidade de resiliência, [...]. [...] apoio a população sinistrada que contribui para as vertentes de garantir sistemas de fornecimento de energia,”					3.1		
E4	Não de forma implícita e sistemática. Ao nível tático e operacional, treina-se a resiliência durante a realização de exercícios, mas, mais uma vez, de forma implícita e não objetiva.					3.1		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Treino	Implícito	3.1 Implícito	1	1	1	1	4	100%
Conclusão da questão nº3								
Todos os entrevistados indicam que existem alguns aspetos da resiliência que são treinados durante o plano de exercícios mas de uma forma implícita, não sistematizada nem organizada, sem que tenha como objetivo específico a resiliência.								

Q4-Material. O seu ramo/EMGFA possui equipamentos/tecnologia (e.g. aplicação informática, simulador) que apoie a implementação do conceito de resiliência NATO?								
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo		
E1	Não.					4.2		
E2	Em termos materiais, não temos ferramentas ou métodos específicos para implementar a resiliência.					4.2		
E3	No que respeita a aplicações informáticas, [...] desenvolveu um sistema de informação [...] que poderá ser utilizado, por exemplo, para o apoio ao movimento não controlado de pessoas.					4.1		
E4	É muito possível que esses meios materiais existam sectorialmente em determinadas áreas funcionais, mas a um nível estratégico e operacional, para já, não existe.					4.2		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Material	Eventual	4.1 Eventual			1		1	25%
	Inexistente	4.2 Inexistente	1	1		1	3	75%
Conclusão da questão nº4								
Três dos entrevistados (75%) indicam que não existem equipamentos/tecnologia que apoie a implementação do conceito de resiliência NATO. Um deles (25%) indica que possui “um sistema de informação [...] que poderá ser utilizado, por exemplo, para o apoio ao movimento não controlado de pessoas.”								



Q5-Liderança. No que respeita ao nível estratégico do seu ramo/EMGFA, a liderança considera importante a implementação do conceito de resiliência NATO nas FFAA Portuguesas?								
E	Unidades de Contexto						Unidades Registo	
E1	Claro que sim!						5.1	
E2	[...] é considerado como um fator essencial para o cumprimento da missão.						5.2	
	[...] sabendo que a resiliência é atualmente implementada de forma implícita, eu diria que [a liderança] está consciente da sua importância, [...].						5.1	
E3	A resiliência, por si só, é um dos fatores de sucesso para a missão [...].						5.2	
	[...] pelo que a capacidade de resiliência é importante e considerada nas Chefias [...].						5.1	
E4	A palavra resiliência está omnipresente, desde logo na “Visão” para a Organização. Nessa diretiva estratégica, a importância da resiliência foi principalmente associada aos Sistemas/ Tecnologias de Informação e domínio cibernético, assim como à capacidade de operação e sustentação eficaz dos seus Sistemas de Armas e cumprimento de missão.						5.1	
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Liderança	Importância da implementação da resiliência	5.1 Importante	1	1	1	1	4	100%
		5.2 Fator sucesso/essencial para a missão		1	1		2	50%
Conclusão da questão nº5								
Todos os entrevistados indicam que a liderança considera importante a implementação do conceito de resiliência NATO. Para 50% dos entrevistados é considerada como “um fator essencial para o cumprimento da missão ou um “fator de sucesso para missão”.								

Q6-Liderança. No que respeita ao nível estratégico do seu ramo/EMGFA, existe uma estratégia para a implementação do conceito de resiliência NATO de forma sistemática no seu ramo/EMGFA?								
E	Unidades de Contexto							Unidades Registo
E1	Não temos estratégia.							6.1
E2	Não existe.							6.1
E3	Não existe uma estratégia definida para tal.							6.1
E4	Não existe.							6.1
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Liderança	Estratégia de implementação da resiliência	6.1 Inexistente	1	1	1	1	4	100%
Conclusão da questão nº6								
Todos os entrevistados indicam que não existe uma estratégia para a implementação da resiliência.								

Q7-Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu ramo/EMGFA providencia oportunidades de formação em Portugal, sobre o conceito de resiliência NATO?						
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo
E1	Há cursos e <i>workshops</i> , e estamos afiliados a essas oportunidades.					7.1
E2	Não, não temos formação específica em Portugal.					7.2
E3	Não existe um plano de formação nacional dedicado para a capacidade, [...].					7.2
E4	Desconhece-se essas oportunidades de formação em Portugal.					7.2



Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pessoal	Formação resiliência realizada em Portugal	7.1 Participam	1				1	25%
		7.2 Não participam		1	1	1	3	75%
Conclusão da questão nº7								
Três dos entrevistados (75%) indicam que os militares não participam em ações de formação em resiliência em Portugal. Um dos entrevistados (25%) informa que existem “cursos e workshops” aos quais as FFAA estão associadas.								

Q8-Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, providencia oportunidades de formação, no estrangeiro, sobre o conceito de resiliência NATO?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Há cursos e <i>workshops</i> , e estamos afiliados a essas oportunidades.	8.1
E2	Não, não temos formação específica no estrangeiro.	8.2
E3	Não existe um plano de formação nacional dedicado para a capacidade, [...].	8.2
E4	É possível que tenha sido aprovada formação nessa área, mas sem ter sido derivado de uma orientação superior, reduzindo os efeitos práticos numa construção/consolidação dessa capacidade.	8.2

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	<u>Entrevis- tados</u>				<u>Unidade Enumer- ação</u>	Result ados (%)
			1	2	3	4		
Pessoal	Formação resiliência realizada no estrangeiro	8.1 Participam	1				1	25%
		8.2 Não participam		1	1	1	3	75%

Conclusão da questão nº8
Três dos entrevistados (75%) indicam que os militares os militares não participam em ações de formação no estrangeiro. Um dos entrevistados (25%) informa que existem “cursos e <i>workshops</i> ” aos quais as FFAA estão associadas.

Q9-Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu Ramo/EMGFA, seleciona os militares com a formação adequada para desempenhar as funções relacionadas com a resiliência NATO?

E	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
E1	Acho que não selecionamos. É muito casuístico e muito <u>oportunistico</u> .	9.1
E2	Tenta-se, mas um dos problemas [...] com a utilização do conhecimento adquirido durante as colocações no estrangeiro [...] tem a ver com o posto quando regressam [...] que limita as funções que podem exercer[...].	9.1
E3	Não aplicável.	9.1
E4	Atendendo a que não existe [...] elementos organizacionais com essas funções específicas, esta questão não se coloca.	9.1

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	<u>Entrevistados</u>				<u>Unidade Enumeração</u>	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pessoal	Seleção pessoal para funções em resiliência	9.1 Sem formação	1	1			2	50%
Pessoal	Seleção de pessoal para funções em resiliência	9.2 Pergunta não aplicável			1	1	2	50%

Conclusão da questão nº9								
Dois (50%) entrevistados referem que não existe seleção de pessoal com formação específica em resiliência a desempenhar funções nesse âmbito. Dois entrevistados (50%) indicam que a pergunta não se aplica, uma vez que não existindo formação em resiliência no seu ramo, não podem selecionar pessoal com essa qualificação. Considera-se que não existe seleção de pessoal com formação específica em resiliência a desempenhar funções nesse âmbito.								



Q10-Pessoal. Em relação ao pessoal, o seu ramo/EMGFA possui pessoal qualificado em número suficiente para ocupar os cargos com responsabilidade na área da resiliência NATO?								
E	Unidades de Contexto							Unidades Registro
E1	Pelo que já discutimos, não temos pessoal em número suficiente.							10.1
E2	Não.							10.1
E3	Não aplicável.							10.1
E4	Pelo dito nas respostas anteriores, não.							10.1
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pessoal	Pessoal qualificado em resiliência	10.1 Inexistente	1	1	1	1	4	100%
Conclusão da questão nº10								
Três (75%) entrevistados referem que não existe pessoal qualificado em número suficiente para desempenhar os cargos no âmbito da resiliência. Um (25%) entrevistado refere que a pergunta não se aplica. Conclui-se que não existe pessoal suficiente.								

Q11-Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu ramo/EMGFA desenvolve ações no sentido de garantir a resiliência dos seus sistemas de energia, e.g. planos e redes de apoio/reserva?								
E	Unidades de Contexto						Unidades Registo	
E1	Fazemos a operação normal das FFAA, que implicitamente tem alguma resiliência, mas não é organizada nem sistematizada.						11.2	
E2	[...] obriga a que [...] seja de alguma forma resiliente conforme o conceito NATO, nessas áreas, neste caso particular, nas áreas de energia, [...].						11.2	
E3	Sim. [...] possui um sistema de geradores de produção de energia que, para além de dar apoio [...], serve também como fonte de energia alternativa. Ultimamente, a [...] tem investido na área da <u>Ciberdefesa</u> no que respeita à <u>proteção dos sistemas de comunicações e de comando e controlo</u> .						11.1	
E4	No respeitante a <u>infraestruturas</u> existe o alinhamento com os padrões da NATO para <u>infraestruturas</u> das [...], focada na autonomia para operação (reservas de combustível operacional, por exemplo) e redundância dos sistemas críticos.						11.1	
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Infraestruturas	Sistemas de energia	11.1 Resilientes			1	1	2	50%
		11.2 Implicitamente resilientes	1	1			2	50%
Conclusão da questão nº11								
Dois entrevistados (50%) referem que os seus sistemas de energia são resilientes de forma implícita, enquanto os restantes 50% referem que estes sistemas são resilientes.								



Q12- Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu ramo/EMGFA desenvolve ações no sentido de garantir a resiliência dos recursos alimentares – comida e água – assegurando a sua segurança em relação a disrupção do fornecimento ou sabotagem?								
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo		
E1	Fazemos a operação normal das FFAA, que implicitamente tem alguma resiliência, mas não é organizada nem sistematizada.					12.1		
E2	[...] obriga a que [...] seja de alguma forma resiliente conforme o conceito NATO, nessas áreas, neste caso particular, nas áreas [...], de recursos alimentares, [...]. “é uma resiliência implícita, interna, mas não diretamente segundo o conceito NATO.					12.1		
E3	Sim. Existe armazenagem de alguns tipos de géneros.					12.2		
E4	São desenvolvidas algumas ações, como é o caso de garantir a segurança do armazenamento dos recursos alimentares.					12.2		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultado (%)
			1	2	3	4		
Infraestruturas	Recursos alimentares	12.1 Implicitamente resilientes	1	1			2	50%
Infraestruturas	Recursos alimentares	12.2 Parcialmente resilientes			1	1	2	50%
Conclusão da questão nº12								
Dois (50%) entrevistados indicam que existe resiliência implícita em relação aos recursos alimentares. Dois (50%) entrevistados indicam que os recursos alimentares são parcialmente resilientes.								

Q13- Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu ramo/EMGFA desenvolve ações no sentido de garantir comunicações resilientes, assegurando que as telecomunicações e as redes cibernéticas funcionam mesmo sob condições de crise, existindo capacidade de apoio/reserva?						
E	Unidades de Contexto					Unidades Registo
E1	Fazemos a operação normal das FFAA, que implicitamente tem alguma resiliência, mas não é organizada nem sistematizada.					13.2
E2	É uma resiliência implícita, interna, mas não diretamente segundo o conceito NATO.					13.2
E3	Sim. Existem circuitos de comunicação independentes e geridos exclusivamente [...] e a infraestrutura de rede informática possui algumas redundâncias e backups, principalmente para garantir a segurança e disponibilidade da informação. Existe uma capacidade de ciberdefesa que está a ser alargada em estreita colaboração com o EMGFA.”					13.1
E4	Decorre atualmente um plano de implementação de uma capacidade que permitirá manter as ligações de rede no Ramo em caso de falha da Rede Fixa de Comunicações Militares, [...], utilizando operadores comerciais, assente em tecnologia <i>Virtual Private Network</i> (VPN). Internamente, [...] dispõem de uma infraestrutura de comunicações própria [...]. Em algumas [...], estas infraestruturas já dispõem de uma arquitetura [...] que providencia um nível de resiliência.					13.1



Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Infraestruturas	Sistemas de comunicação	13.1 Parcialmente resilientes			1	1	2	50%
		13.2 Implicitamente resilientes	1	1			2	50%
Conclusão da questão nº13								
Em duas respostas (50%) infere-se que os sistemas de comunicação são parcialmente resilientes, enquanto as restantes duas (50%) indicam ter uma resiliência implícita.								

Q14- Infraestruturas. Em relação à aplicação do conceito de resiliência NATO às infraestruturas, o seu ramo/EMGFA desenvolve ações no sentido de garantir sistemas de transporte resilientes, para o movimento efetivo das suas forças em território Nacional?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Fazemos a operação normal das FFAA, que implicitamente tem alguma resiliência, mas não é organizada nem sistematizada.	14.2
E2	[...] obriga a que [...] seja de alguma forma resiliente conforme o conceito NATO, nessas áreas, neste caso particular, nas áreas [...] de transportes, [...]. É uma resiliência implícita, interna, mas não diretamente segundo o conceito NATO.	14.2
E3	Sim. As FFAA possuem meios de transporte próprios, podendo ser movimentadas por terra, ar ou mar, com redundância dos meios.	14.1
E4	A [...] tem capacidade interna de manutenção e pequenas reparações das suas viaturas. As Unidades [...] dispõem de capacidade própria de armazenamento e abastecimento de combustível terrestre, [...], acautelando a redundância dos mesmos. Relativamente ao transporte [...] a situação é semelhante, quer em termos de autonomia para abastecimento de combustíveis, oxigénio, etc., quer em termos de capacidade interna de regeneração dos Sistemas de Armas, [...].	14.1

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Infraestruturas	Sistemas de transporte	14.1 Parcialmente resilientes			1	1	2	50%
		14.2 Implicitamente resilientes	1	1			2	50%
Conclusão da questão nº14								
Em duas respostas (50%) infere-se que os sistemas de transporte são parcialmente resilientes, enquanto as restantes duas (50%) indicam ter uma resiliência implícita.								

Q15. Interoperabilidade. Em relação à interoperabilidade, o seu ramo/EMGFA coordena as ações conducentes à implementação do conceito de resiliência NATO com organismos civis, e.g. ANEPC?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Resposta não aplicável à pergunta.	15.2
E2	Não.	15.1
E3	[...] o Ramo não tem de coordenar esta implementação com as entidades responsáveis, mas o inverso é uma realidade. [...] a resposta é não. Talvez num futuro próximo, com a aprovação da legislação nacional sobre esta temática se desenvolvam doutrina e procedimentos nesta vertente.	15.1
E4	As formas de colaboração das FFAA com a ANEPC estão enquadradas pela Lei de Bases da Proteção Civil (Lei n.º 27/2006, alterada em 2015 pela Lei n.º 80/2015, de 3 de agosto), [...]. Contudo, e apesar do enquadramento aqui referido, não é possível inferir que este enquadramento implementa qualquer conceito de resiliência, muito menos da NATO com organismos civis."	15.1



Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Interoperabilidade	Coordenação com organismos civis	15.1 Inexistente		1	1	1	3	75%
		15.2 Resposta não aplicável	1				1	25%
Conclusão da questão nº15								
Três entrevistados (75%) concordam que não existe coordenação para a implementação da resiliência com organismos civis, sendo que um deles refere que não é o Ramo que tem de coordenar estas ações com as entidades responsáveis, mas sim o inverso. A resposta de um dos entrevistados (25%) não se enquadra na questão pelo que se considera como não aplicável.								

Q16-Interoperabilidade. Em relação à interoperabilidade, o seu ramo/EMGFA possui requisitos comuns com os outros ramos, no que diz respeito ao conceito de resiliência NATO?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Nós, FFAA, estamos muito mais interoperáveis do que há 20 anos atrás. Provavelmente, não estaremos a avançar ao ritmo que deveríamos ter avançado.	16.1
E2	Entre os Ramos, eu diria que existe alguma interoperabilidade.	16.1
E3	No que diz respeito à adoção de conceitos NATO, os Ramos possuem requisitos comuns.	16.1
E4	Certamente que sim, embora não como uma capacidade específica, mas de forma sectorial.	16.1

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Interoperabilidade	Requisitos comuns de resiliência entre Ramos	16.1 Alguma interoperabilidade	1	1	1	1	4	100%
Conclusão da questão nº16								
Todos os entrevistados referem que existe alguma interoperabilidade e alguns requisitos comuns entre os Ramos, pelo que se considera existir uma interoperabilidade parcial.								

Q17- Considera que, ao nível estratégico, existe uma orientação clara, precisa e que inclua a dimensão total dos sete **Requisitos** Base da resiliência Nacional por parte da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, que permita às FFAA contribuírem de forma efetiva para a resposta nacional?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Não! O que há, mais uma vez, foi casuístico. Por causa dos incêndios melhorou-se essa relação. Mas não ao ponto de termos feito uma política coerente, que integrasse os esforços.	17.1
E2	Não! É ad-hoc, é não cíclica e é não coerente.	17.1
E3	Há requisitos previstos na <i>Civil Preparedness</i> da NATO que não têm uma comissão congénere na legislação nacional. A participação das Forças Armadas nem com a aprovação da legislação específica [que está atualmente a ser discutida] será clarificada.	17.1
E4	Este conceito de Resiliência NATO deve estar articulado com o Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência que efetivamente ainda não foi aprovado. O decreto-lei relativo ao Sistema Nacional de Proteção Civil de emergência encontra-se agora em discussão.	17.1



Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
ANEPC	Coordenação estratégica	17.1 Inexistente	1	1	1	1	4	100%
Conclusão da questão nº17								
Todos os entrevistados referem que não existe coordenação estratégica por parte da ANEPC para que as FFAA possam contribuir de forma efetiva para a resposta nacional aos sete Requisitos Base (RB) da <i>Civil Preparedness</i> . Um dos entrevistados (25%) informa que o conceito de resiliência deve estar articulado com o Sistema Nacional de Planeamento Civil de Emergência que efetivamente ainda não foi aprovado ¹ , sendo que, na opinião de outro entrevistado (25%), a ser aprovada a legislação como está a ser discutida, continuarão a não existir comissões nacionais congêneres com alguns dos RB.								

Q18- Considera importante o desenvolvimento do conceito de Resiliência Colaborativa, uma vez que ele se aplica de forma direta às FFAA da Aliança, de modo a garantir a sua capacidade de realizar operações militares?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo							
E1	Acho que seguindo a NATO é um grande auxílio. A NATO estará a operar como um <i>think tank</i> . Considero que devemos estar atentos a esse desenvolvimento, [...]. Está a ser desenhado um padrão pela NATO, pelo que devemos ir buscar esse padrão, em vez de tentar desenvolver um.	18.1							
E2	Sim. O que eu quero dizer com isto é que o que o <i>Allied Command Transformation</i> está a pensar mais à frente. Está a verificar como é que se integram as capacidades civis para melhorar a nossa resiliência. A mais valia, para além do que podemos providenciar à NATO, é a mais valia interna, ganhando conhecimento, e criando a “capacidade”, entre outros aspetos. Nós temos de participar! Temos de ser parte do processo!	18.1 18.2							
E3	Considero importante, pois este conceito facilita a recuperação após eventos críticos de perda ou falha.” e é um importante caminho para melhorar a efetividade das operações militares	18.1 18.3							
E4	O desenvolvimento do conceito de Resiliência Colaborativa como uma nova capacidade com aplicação direta para as FFAA, Considera-se assim essencial o seu desenvolvimento. [O desenvolvimento do conceito de Resiliência Colaborativa] poderá aumentar as probabilidades de sucesso em termos de resiliência, e consequentemente da operação da [...] e das FFAA [...].	18.1 18.3							
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultado (%)	
Resiliência Colaborativa	Desenvolvimento do conceito	18.1 Importante	1	1	1	1	4	100%	
		18.2 Devemos participar		1			1	25%	
		18.3 Sucesso operações militares			1	1	2	50%	
Conclusão da questão nº18									
Todos os entrevistados consideram importante o desenvolvimento do conceito de Resiliência Colaborativa, sendo que dois (50%) referem que poderá aumentar a efetividade e probabilidade de sucesso das operações militares. Um entrevistado (25%) identifica ainda a necessidade de as FFAA participarem neste desenvolvimento.									

Q19- Que benefício(s) identifica com a implementação do conceito de Resiliência Colaborativa nas FFAA Portuguesas?

E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	As FFAA têm vindo a adoptar grande parte da doutrina NATO, adaptando-a à sua realidade e dimensão, [...]devemos adotar a doutrina NATO.	19.3
E2	Sim! Sem dúvida. Um conceito destes, quantificado, seria uma ferramenta essencial para verificarmos o que teremos de mudar para podermos criar e implementar a resiliência.	19.1
E3	- “É de uma importância crucial assegurar o cumprimento eficaz e eficiente das tarefas e missões atribuídas, apesar das circunstâncias adversas.”	19.2
E4	- “Contribuição para uma resposta mais eficaz por parte das FFAA na realização de operações militares, de forma adequada e ao longo do tempo, [...]”	19.2



Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Resiliência Colaborativa	Benefícios da implementação do conceito	19.1 Ferramenta para implementar e criar resiliência		1			1	25%
		19.2 Sucesso operações militares			1	1	2	50%
		19.3 Resposta não aplicável	1				1	25%
Conclusão da questão nº19								
Um dos entrevistados (25%) indicou que este conceito “seria uma ferramenta essencial” para criar e implementar a resiliência. Dois entrevistados (50%) consideram que o conceito contribui para o sucesso e eficácia das FFAA na realização das missões atribuídas e das operações militares. Uma resposta (25%) foi considerada como não respondendo à questão.								

Q20-Que desafios será possível, desde já, antecipar para a implementação do conceito de Resiliência Colaborativa nas FFAA Portuguesas?		
E	Unidades de Contexto	Unidades Registo
E1	Já falámos sobre eles: recursos, pessoas.	20.1
	O governo, reduz-nos a capacidade financeira, o que faz com que as FFAA reduzam ao mínimo as suas capacidades, [...].	20.2
E2	O primeiro grande desafio será verificarmos como é que incorporamos a resiliência de forma conceitual e cultural, de um modo sistematizado!	20.4
E3	O principal desafio prende-se com as restrições orçamentais.	20.2
E4	Para além dos recursos humanos, [...]	20.1
	Para além dos recursos [...] financeiros,[...]	20.2
	[...] essencial a definição clara do modelo de governação e de articulação entre todos os participantes.	20.4
	A resiliência implica recursos materiais, [...] para garantir reservas e redundâncias, para manter a interoperabilidade em sistemas cuja evolução tecnológica é permanente.	20.3
	Outro aspeto crítico prende-se com a nossa cultura organizacional, pouco focada no planeamento a médio/longo prazo e com dificuldades na articulação interdepartamental.	20.5

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidade Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Resiliência Colaborativa	Desafios para a implementação do conceito	20.1 Recursos humanos	1			1	2	50%
		20.2 Recursos Financeiros	1		1	1	3	75%
		20.3 Recursos materiais				1	1	25%
		20.4 Doutrina		1		1	2	50%
		20.5 Cultura organizacional				1	1	25%
Conclusão da questão n.º20								
Dois entrevistados (50%) indicam os recursos humanos e a doutrina como desafios à implementação do conceito de Resiliência Colaborativa. Três entrevistados (75%) indicam como desafio os recursos financeiros. Os recursos materiais e a cultura organizacional, são indicados por um entrevistado (25%), respetivamente.								



Apêndice F – Análise do conceito de Resiliência Colaborativa nos componentes de capacidade militar

Resiliência Colaborativa		
COMPONENTES DE CAPACIDADE MILITAR	DOUTRINA	<p>Os elementos da ReCo devem influenciar ou ser incluídos nos documentos enquadramentos da NATO, como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none">- o NATO <i>Concept</i> e documentos que estabeleçam Políticas e Doutrina, incluindo medidas/mecanismos pré-estabelecidos;- <i>advice</i>s e políticas desenvolvidas pelo Comité Militar, nas <i>Allied Joint Publications</i> que estabeleçam doutrina para o apoio a prestar pelas Nações a forças nelas destacadas (<i>Host Nation Support</i>), para o apoio Médico, para o apoio da Engenharia Militar, para o apoio Logístico, para a Segurança Energética, etc; <p>Ao nível do Planeamento Operacional, devem ser incluídos elementos de avaliação e proteção da <i>Critical Infrastructure Assessment</i> e da <i>Mission Vital Infrastructure</i>.</p>
	ORGANIZAÇÃO	Capacitar os representantes dos setores público, privado e militar e os militares especializados em áreas funcionais relevantes como sejam a logística, a medicina, a engenharia militar e a cooperação civil-militar, que participam nos fóruns de ReCo, para poderem tomar decisões.
		Promover a partilha de informação entre os setores público, privado e militar.
		Considerar ter uma presença no quadro da cooperação com as Nações Unidas, com a Comissão Europeia e organizações de nível mundial que trabalhem a gestão de desastres, de modo a melhorar a troca de informação e a coordenação.
		Criar um conjunto de especialistas em planeamento e execução de resiliência, de modo a facilitar a troca de informação, superar equívocos e facilitar a partilha de boas práticas entre as entidades envolvidas.
	TREINO	Fomentar o desenvolvimento de uma estratégia de treino ao nível nacional, abrangente e consistente e que inclua uma análise completa das necessidades de treino individuais e coletivas, a qual deve ser reforçada ao nível da NATO, para aplicação dos princípios identificados ao nível nacional.
		Utilizar os exercícios ao nível nacional e ao nível NATO para validar a metodologia da ReCo.
		Promover iniciativas para instruir a liderança e os decisores dos setores militar, público e privado, sobre a interdependência entre os setores e pensamento de resiliência ao nível das Nações, para a aplicação desta ideologia de partilha na NATO.
	MATERIAL	Desenvolver ferramentas e/ou metodologias que, no âmbito da ReCo, possam apoiar a tomada de decisão, apoiar a identificação de requisitos, apoiar o desenvolvimento da capacidade, apoiar o desenvolvimento do conceito e o planeamento operacional (e.g. <i>Geospatial Risk and Resilience Assessment Platform</i> , <i>Interdependency Assessment Toolkit</i>)
	LIDERANÇA	Instruir e treinar a liderança para pensar “resiliência” e para reconhecer e desenvolver as interdependências entre os vários setores (público, privado e militar).
		Identificar as relações entre as autoridades militares, civis e as entidades globais para assegurar que as operações militares são integradas na resolução de contingências cuja responsabilidade seja de autoridades civis, de modo a fazer parte de uma solução abrangente.
	PESSOAL	Desenvolver o conhecimento e proficiência do pessoal militar adequados à utilização das capacidades militares em duplo-uso, fomentando o treino com a população civil e as autoridades locais.



COMPONENTES DE CAPACIDADE MILITAR	INFRAESTRUTURAS	Identificar uma rede de infraestruturas <i>super critical</i> para apoio ao destacamento e sustentação de forças militares da NATO na área de operações do Supreme Allied Commander Europe (SACEUR).
	INTEROPERABILIDADE	Trabalhar com as nações de modo poder relacionar-se, poder reforçar ou providenciar serviços essenciais na gestão de: portos; aeroportos; sistemas viários e ferroviários; operações de terminais; serviços de emergência; saúde pública e defesa civil.
		Explorar e definir requisitos de interoperabilidade com os setores público e privado, participando depois no desenvolvimento de informação, que deve ser pública.

Fonte – Adaptado a partir de ACT (2019, pp. A9-A11)